



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKING APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Čermáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Čermáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLARŠ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením výkonnosti obchodní společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. První část specifikuje problematiku hodnocení výkonnosti podniku z teoretického hlediska. V analytické části je blíže představena vybraná společnost, na niž je provedena strategická analýza a následně je provedeno srovnání různých ukazatelů s konkurenty. Dle zjištěných skutečností z provedené analýzy jsou předložena různá opatření, jež mohou vést ke zlepšení situace ve společnosti.

Abstract

This thesis deals with the evaluation of the performance of Ziehl-Abegg, s.r.o (Ltd.) The first part looks into the issues of evaluating the company's performance from the theoretical point of view. The analytical part takes a closer look at the company in question using it to carry out a strategic analysis and subsequently a comparison of various indicators is made against the company's competitors. Based on the ascertained facts and analysis made, various measures are proposed aimed at improving the company's situation.

Klíčová slova

Benchmarking, hodnocení výkonnosti podniku, finanční analýza, strategická analýza, konkurenceschopnost

Key words

Benchmarking, evaluation of the company's performance, financial analysis, strategic analysis, competitiveness

Bibliografická citace

ČERMÁKOVÁ, Veronika. *Hodnocení finanční výkonnosti společnosti prostřednictvím benchmarkingu*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135450>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Velké poděkování patří vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za poskytnuté cenné rady a jeho trpělivost. Velké poděkování patří také mojí rodině, která mě podporovala v náročných chvílích a zajistila mi stabilní rodinné zázemí, jež mi pomohlo při studiu.

OBSAH

ÚVOD	11
1. CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	13
1. 1. Cíle práce	13
1. 2. Metody a postupy zpracování	13
2. TEROETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
2. 1. Výkonnost podniku	14
2. 2. Model EFQM	14
2. 3. Balanced scorecard.....	16
2. 3. 1 Finanční perspektiva	17
2. 3. 2 Zákaznická perspektiva.....	18
2. 3. 3 Perspektiva interních podnikových procesů	19
2. 3. 4 Perspektiva potencionálního rozvoje	19
2. 4. Benchmarking	20
2. 4. 1 Typy benchmarkingu	20
2. 4. 2 Fáze benchmarkingu	22
2. 4. 3 Etické zásady benchmarkingu	25
2. 5. Six Sigma	26
2. 6. Analýza vnějšího prostředí.....	27
2. 6. 1 McKinseyho model „7S“	27
2. 6. 2 Porterův model pěti sil	28
2. 6. 3 SLEPTE analýza	29
2. 7. Finanční analýza.....	30
2. 7. 1 Ukazatele likvidity	30
2. 7. 2 Ukazatele aktivity	32
2. 7. 3 Ukazatele rentability	34

2. 7. 4	Ukazatele zadluženosti	35
3.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
3. 1.	Omezení analytické části za rok 2020.....	37
3. 2.	Základní údaje o společnosti.....	37
3. 2. 1	Organizační struktura.....	39
3. 3.	Analýza současného stavu vybrané společnosti.....	40
3. 3. 1	SLEPTE analýza	40
3. 3. 2	Porterova analýza pěti sil.....	45
3. 3. 3	McKinseyho model 7S.....	46
3. 4.	Vybraní partneři pro benchmarking	48
3. 4. 1	SINCLAIR Global Group, s.r.o.	48
3. 4. 2	ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	50
3. 4. 3	ebm – papst, s.r.o.	51
3. 4. 4	Multi-VAC, s.r.o.	52
3. 5.	Benchmarking společnosti a vybraných konkurentů	53
3. 5. 1	Vývoj tržeb a zisku	53
3. 5. 2	Vývoj ukazatelů týkajících se zaměstnanců	56
3. 5. 3	Ukazatele likvidity	61
3. 5. 4	Ukazatele aktivity	65
3. 5. 5	Ukazatele rentability	71
3. 5. 6	Ukazatele zadluženosti	74
3. 1.	SWOT analýza	78
3. 2.	Shrnutí současného stavu v analytické části	80
4.	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	82
4. 1.	Řízení pohledávek.....	82
4. 1. 1	Zajištění pohledávky.....	83

4. 1. 2	Vymáhání pohledávek	84
4. 2.	Řízení skladových zásob	84
4. 3.	Péče o zaměstnance.....	84
4. 3. 1	Možnost využití home office	85
4. 3. 2	Zavedení MultiSport karty.....	85
4. 3. 3	Relax room.....	86
4. 3. 4	Občerstvení na pracovišti.....	87
4. 4.	Indrustry 4.0	87
4. 5.	Reklama.....	88
ZÁVĚR		91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:		93
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		96
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		97
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		98
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		99

ÚVOD

Zvyšování konkurenceschopnosti podniku neznamena jen zvyšování kvality svých výrobků a služeb. Kromě konečného produktu je potřeba zlepšovat i vnitřní procesy a pomocí různých metod se snažit identifikovat svá slabá místa a aplikováním vhodných návrhů řešení je eliminovat. Tímto způsobem lze zvýšit také výkonnost podniku. Vlivem eliminace slabých míst a následným zvýšením výkonnosti bude pozitivně ovlivněn výsledek hospodaření dané společnosti.

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jež se zabývá výrobou a prodejem v oblasti vzduchotechniky. Tato mezinárodní společnost v České republice podniká od roku 2003 a funguje především na českém a slovenském trhu. Za dobu své působnosti získala řadu ocenění nejen v oblasti týkající se kvality norem ISO, ale i mezinárodní ocenění svých konkrétních produktů. Diplomová práce se bude věnovat české dceřiné společnosti, jež sídlí v Brně a zabývá se především nákupem a prodejem vzduchotechniky od své mateřské společnosti sídlící v Německu.

Diplomová práce bude obsahovat čtyři části. V první části budou definovány hlavní a dílčí cíle této práce, metody, jež byly použity, a postupy zpracování.

Druhá část objasní metodu benchmarkingu z hlediska teoretického. Tyto poznatky jsou nutné pro získání potřebných teoretických znalostí a následné aplikování v analytické části. Zde budou objasněny různé metody srovnání, různé analýzy vhodné pro aplikování a zjišťování informací z vnitřního i vnějšího okolí firmy a definovány poměrové ukazatele finanční analýzy.

V analytické části diplomové práce bude představena společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., na kterou bude aplikována metoda srovnání benchmarking. Nejprve bude blíže specifikován obor podnikání, organizační struktura a klasifikace ekonomických činností dle CZ-NACE. Dále budou provedeny analýzy vnitřního okolí, konkrétně se jedná o analýzu Modelu 7S, analýzy vnějšího okolí, kam spadá především Porterova analýza konkurenčního prostředí, a SLEPTE analýza. V analytické části budou představeny společnosti, jež jsou konkurenty pro vybranou firmu a na něž bude také aplikována metoda benchmarkingu. Tyto společnosti byly vybrány z databáze Orbis dle stejné klasifikace CZ-NACE a dalšími dílčími kritérii. Provedená analýza bude obsahovat data jak z ukazatelů finanční analýzy, tak i z ukazatelů týkajících např. zaměstnanců a tržeb.

Data, jež budou použita, budou čerpána z účetních závěrek ověřených auditovou společností.

Závěrečná čtvrtá část bude obsahovat navrhovaná doporučení, jež na základě provedené analýzy mohou přispět ke zlepšení výkonnosti podniku a pomohou alespoň snížit slabá místa ve společnosti.

1. CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

V této kapitole jsou pospány stanovené hlavní a dílčí cíle diplomové práce a metody a postupy, které byly použity při zpracování diplomové práce.

1. 1. Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy a následné zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. a jejich konkurentů pomocí metody benchmarking. Toto srovnání bude provedeno za sledovaná období 2015 až 2019. Pomocí tohoto srovnání budou zjištěny informace týkající se výkonnosti podniku a jeho případných slabých míst, které by bylo vhodné pomocí předložených návrhů eliminovat a zvýšit tím jeho výkonnosti.

Dílčími cíli je definování teoretických poznatků, jež budou potřebné pro provedení analýzy a srovnání společnosti s konkurenty. Dalším dílčím cílem bude výběr vhodných konkurentů, s nimiž bude vybraná společnost srovnávána a následná analýza různých ukazatelů nejen z finanční analýzy. Na základě srovnání budou předloženy možné návrhy řešení ke zlepšení situace v podniku. I tato činnost spadá do dílčích cílů práce.

1. 2. Metody a postupy zpracování

Metody, jež budou v diplomové práci použity, jsou zejména analýza a syntéza. **Analýzou** se rozumí zkoumání problematiky a postupné dělení na dílčí část, čímž bude problém zkoumán hlouběji. **Syntézou** se naopak rozumí metoda, kdy je na problém nahlíženo v souvislostech. Další metodou použitou v diplomové práci bude metoda **srovnání**, kdy budou data získaná z provedené analýzy srovnány s ostatními konkurenty vybrané společnosti. Stejně jako jsou k sobě provázané analýza a syntéza, podobný vztah mají i metody indukce a dedukce. **Dedukce** podává dílčí závěry, jež jsou odvozeny od obecných závěrů, kdežto **indukce** naopak odvozuje obecný závěr podle dílčích. **Analogií** rozumíme odvozování závěrů podle určité podobnosti s jinými situacemi. (1, s. 22)

2. TEROETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickými poznatky, jež jsou důležité pro správné pochopení problematiky analýzy výkonnosti podnikatelského subjektu. Následně budou vysvětleny různé způsoby a metody, jež lze použít pro hodnocení společnosti. V závěru této části budou blíže interpretovány poměrové ukazatele často využívané při analýze výkonnosti společnosti.

2. 1. Výkonnost podniku

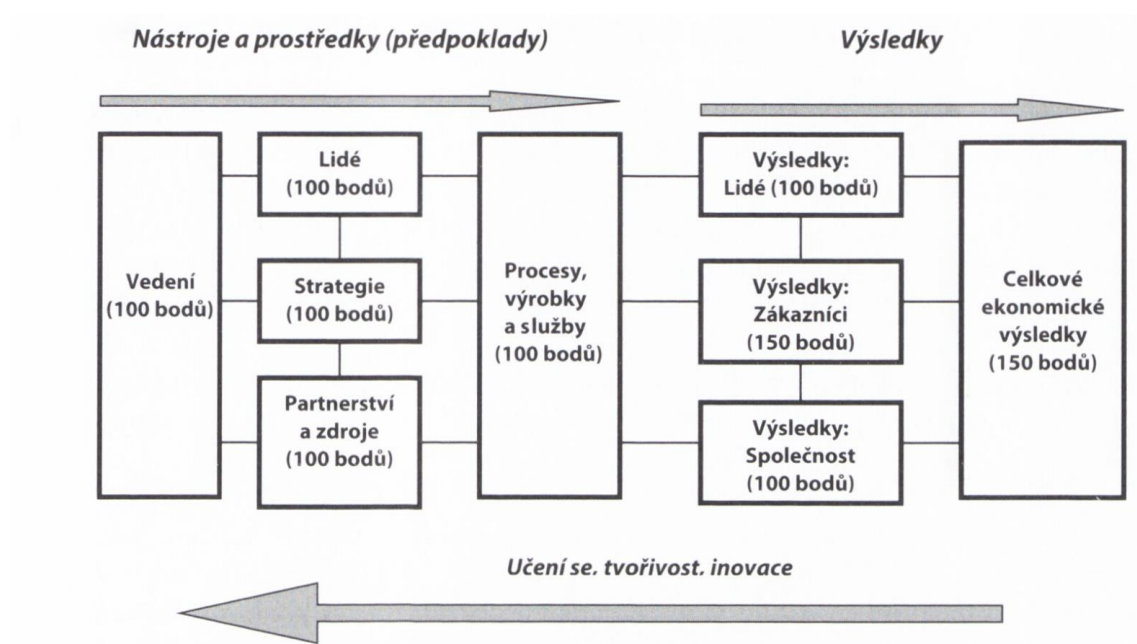
Obecně lze výkonnost vyjádřit jako *“charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základně podobnosti referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.”* Jinými slovy se jedná o činnost, jež má za cíl dosažení určitého stavu či se k tomuto stavu alespoň přiblížit. Při bližším zkoumání zjistíme, že se nutné rozdělit pojem výkonnost na dva různé rozměry. Pro tento případ je vhodným příkladem věta z angličtiny, kdy lze přehozením slov získat odpověď na otázku, co je nutné udělat pro dosažení cíle. První variantou je věta *„do the right things“*, jež lze přeložit jako dělat správné věci, což poukazuje na činnost, kterou provádíme. Pro tento případ se v češtině používá pojem efektivitou. Druhá věta zní *„do the things right“*, tedy dělat věci správně. Zde se odkazuje na vhodně zvolený způsob uskutečnění činnosti. Ekvivalent pro tuto anglickou frázi je v češtině účinnost. (2, s. 17)

2. 2. Model EFQM

Tento model EQFM získal jméno po neziskové organizaci European Foundation for Quality Management, jež vznikla za účelem zvýšení konkurenceschopnosti organizací. Původní Evropský Total Quality Management, známý pod zkratkou model TQM, byl vytvořen roku 1991 a byl upravován do pozdější podoby, jež známe do dnešních dnů. Nejnovější verze modelu se nazývá The EFQM Excellence Model a je považován za nejsofistikovanější nástroj pro řízení organizací. (3, s. 514)

Celý model vychází z premisy, jež tvrdí, že pouze při maximální spokojenosti zákazníků, vlastních zaměstnanců a při uznání okolí lze dosáhnout vynikajících výsledků. Jak je z grafického znázornění zřejmé, model se dělí na 9 hlavních částí, jež jsou různě váhové

definovány dle počtu bodů. První část modelu nástroje a prostředky představují doporučení jaké nástroje či přístupy by měla společnost používat, oblast výsledků již jasně definují, čeho organizace dosáhla. (4, s. 142)



Obr. 1: Základní rámec EFQM Modelu Excellence – verze 2013 (Zdroj: (5))

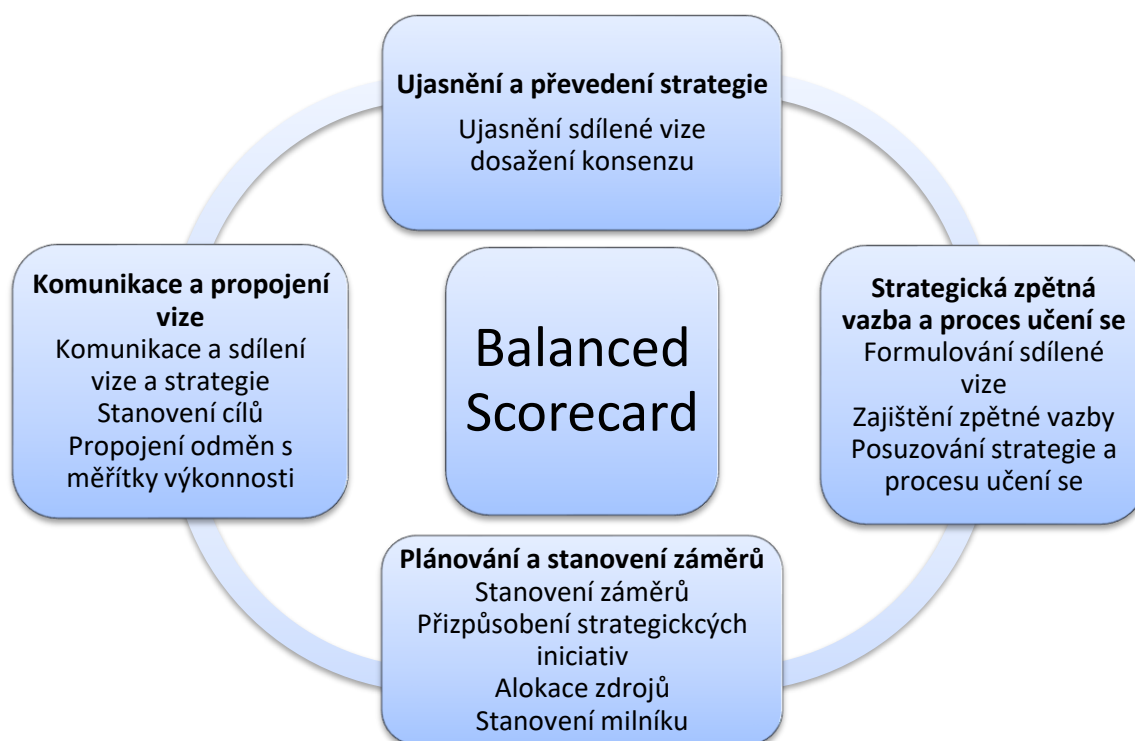
Pro bližší pochopení je nutné více objasnit dílčí kritéria:

- vedení – zkoumá a hodnotí vedení společnosti, zda je schopno naplňovat stanovené hodnoty, motivovat k lepším výsledkům aj,
- politika a strategie – vychází z prvního kritéria a zde hodnotí vedení, jakým způsobem dokáže naplnit stanovené poslání firmy, vezme-li v úvahu i reference stakeholderů,
- lidské zdroje – toto kritérium se zabývá schopností společnosti řídit lidské zdroje, rozvíjením zaměstnanců, správnou a kvalitní komunikací ve společnosti aj.,
- zdroje a partnerství – cílem je zhodnotit hospodaření firmy s finančními i nefinančními prvky, jako je péče o materiál či aktiva a jejich financování. S péčí o materiál jsou spojeny i vztahy s dodavateli, majitelů licencí atd.,
- procesy – zde je cílem zhodnocení procesů společnosti, zda jsou systematicky nastaveny od začátku až do konce, zda jsou k dispozici zpětné vazby potřebné pro vedení,

- zaměstnanci – spokojenost zaměstnanců je hnacím pohonem pro firmu. Proto je potřeba zabývat se uspokojováním jejich potřeb a očekávání. Jsou-li zaměstnanci spokojeni a aktivní, vytváří tak přidanou hodnotu pro společnost,
- zákazníci – nejdůležitější částí modelu je spokojenost zákazníků. Tu lze zvýšit možnou péčí o zákazníka, servisem, úrovní reklamačního procesu aj.,
- vliv na společnost – jedná se především o hodnocení veřejné odpovědnosti ke společnosti, jak se firma staví k požadavkům na kvalitu života, ochranu celosvětových zdrojů či vztahy s úřady,
- měření výkonnosti podniku – pro hodnocení je důležité zjistit, jak se firmě daří dosahovat jejich stanovených plánů. (6, s. 157-162)

2. 3. **Balanced scorecard**

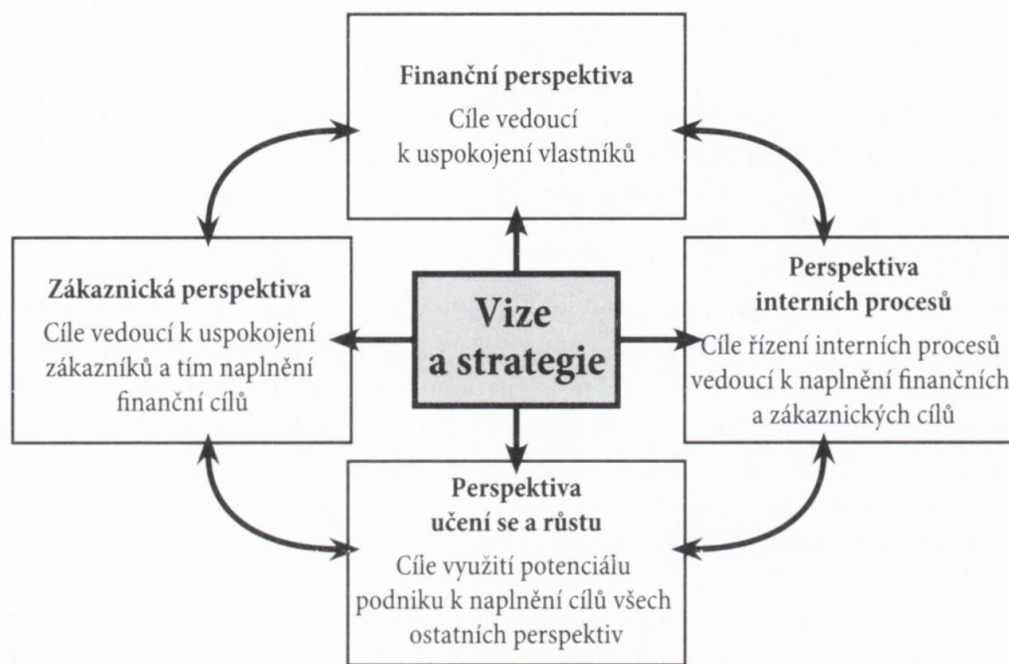
Model měření výkonnosti Balanced Scorecard (dále jen BSC) byl formulován autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v 90. letech 20. století. Jedná se o rozsáhlý systém, jež tvrdí, že bude-li daná vize či strategie společnosti uskutečněna v operativní oblasti řízení, teprve pak bude úspěšná. (4, s. 34)



Obr. 2: BSC jako strategický rámec (Zdroj: vlastní zpracování dle (7))

Použitím metody BSC mohou firmy získat přehledné a zároveň komplexní vyhodnocení jejich dodržování stanovených strategických cílů a vizí ve čtyřech základních oblastech:

- finanční oblast,
- obchodní,
- interní procesy,
- potencionály rozvoje. (4, s. 35)



Obr. 3: Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jeho propojení s vizí a strategií podniku (Zdroj: (7))

2. 3. 1 Finanční perspektiva

Mnoho společností k hodnocení používá pro všechny pobočky stejná měřítka. Tento způsob se zdá být nezaujatý a férový, ale ne všechny podnikatelské jednotky byly vybudovány se stejným cílem a strategií. Použitím takového měřítka se tedy může stát neefektivním a vedení by mělo stanovit odlišný způsob měření. (8, s. 48)

Podnik během svého působení se posouvá v jednotlivých fázích životního cyklu od růstu, udržení stabilní pozice až po fázi ukončení a likvidace. Od konkrétní fáze cyklu se odvíjí i odlišné finanční cíle. Obecně lze pro zjednodušení uvést pouze tři: růst, udržení a největší výnosy. (8, s.48)

Během **růstové fáze**, jež probíhá na začátku podnikání, společnost investuje spoustu finančních prostředků na rozvoj systémů, infrastruktury či provozní činnosti. V této části životního cyklu společnost cílí na růst obrátu a prodejů v cílových skupinách. Po fázi růstu přichází **fáze udržení**. Firma se snaží o upevnění pozice a její případné zlepšení na trhu a z investovaného kapitálu je nyní vyžadována vysoká návratnost. Oproti první fázi se nyní projekty zaměřují spíše na zlepšování svých možností, tedy odstranění úzkých míst či zvýšení kapacity pro výrobu. Spousta podnikatelských subjektů se zaměřuje také na ziskovost. Tu lze vyjádřit měřítky, jež se týkají účetního zisku. Mezi velmi používané ukazatele patří rentabilita investic (ROI), rentabilita vloženého kapitálu (ROCE) či přidaná hodnota (EVA). Překlenou-li podniky fáze udržení, nastává **fáze zralosti**. Hlavním objektem zájmu se stává přítok hotovosti. Nyní chtějí podniky tzv. sklízet, co si zaseli. Chtějí čerpat výnosy z investovaného kapitálu a použít je případně na udržování běžného chodu. Existují-li nové investice, jsou zaměřeny na konkrétní projekt s velmi krátkou dobou návratnosti. Ukazatel, jenž je využit v této fázi, je především ukazatel cash flow (před odečtením odpisů). (8, s. 48–50)

2. 3. 2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě je nutné určit si, ve kterých oblastech a segmentech trhu chce firma podnikat. Správná segmentace trhu a klíčových zákazníků je jedním z předpokladů úspěchu na trhu. Nepochopí-li firma potřeby svých zákazníků a bude jim nabízet sice výkonný a inovativní produkt, ale jež neuspokojí jejich potřeby, zákazníci přejdou ke konkurenci. (8, s 63)

Pokud si podnik určí své cílové skupiny, může si učit i cíle a měřítko. Tato měřítko můžeme rozdělit na obecná, do nichž spadá např. spokojenost zákazníků, podíl na trhu či schopnost udržení zákazníků, a měřítko, jež představují hybnou sílu výkonnosti výstupů zákazníků, jež přináší odpověď na otázku „*co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké úrovně spokojenosti svých zákazníků, aby si je uměl udržet a dokázal získávat zákazníky nové a tím i dosáhl vysokého tržního podílu?*“ (8, s. 64)

Základní skupina měřítek tedy obsahuje:

- „*podíl na trhu – odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek,*

- *získání nových zákazníků – měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky,*
- *udržení zákazníků – sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně,*
- *spokojenost zákazníků – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody,*
- *ziskovost zákazníků – měří zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.“ (8, s. 65)*

2. 3. 3 Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů jsou manažery vytvářeny procesy a cíle na základě již zjištěných cílů zákazníků. Jelikož se většina podniků snaží o obnovu již existujících procesů, BSC doporučuje vytvořit nový interní proces. Tento řetězec by se měl v rámci inovačního procesu zabývat sledováním a vyhodnocením potřeb zákazníků a případným návrhem možného řešení těchto potřeb. Dále v provozní činnosti sleduje od vytvoření objednávky až po logistiku výrobků ke stávajícím zákazníkům a vyhodnocuje časový interval této činnosti a na konec nabídkou poprodejních služeb, jež zvýší hodnotu daného výrobku či služby. (7, s. 196)

2. 3. 4 Perspektiva potencionálního rozvoje

Úspěch v dosažení finančních, zákaznických a interních cílů je odvozena od schopnosti podniku učit se a růst. Tento růst je možný, pokud firma investuje do svých zaměstnanců a jejich rozvoje, do systémů a procesů, jež vytvářejí schopnosti podniku. (7, s. 197)

S příchodem moderních technologií a automatizací se změnil pohled na zaměstnance. Dříve byli dělníci najímáni na rutinní a fyzickou práci proto, aby pracovali a nemuseli myslet. Ti však byli nahrazeni automatizovanými stroji a nyní je potřeba k vykonávání práce více zkušeností a znalostí v daném oboru. Management se také více zajímá o spokojenost zaměstnanců ve firmě, způsoby, jak si zaměstnance udržet a vyhnout se případné negativně vysoké fluktuaci ve firmě a možnosti zvýšení produktivity práce u zaměstnanců. (8, s. 113)

2. 4. Benchmarking

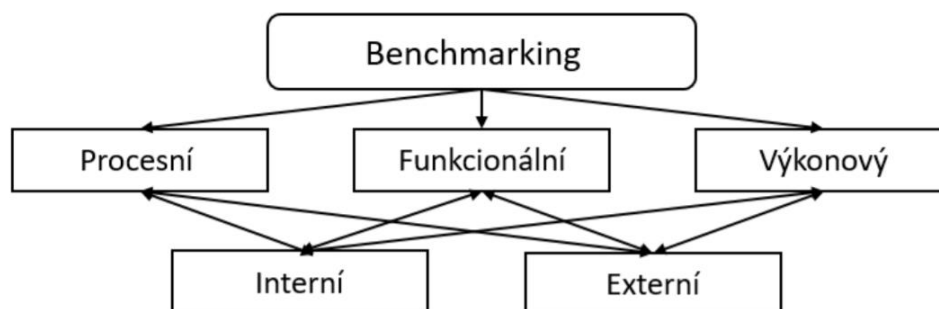
Existují různé definice pojmu benchmarking a v literatuře jich můžeme nalézt několik. První definice říká, že „*benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ Jiná pojem definuje jako „*techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*“ (9, s. 14)

Můžeme také zmínit definici použitou ve slovníku kontroly, jež tvrdí: „benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. I s podniky z jiných odvětví.“ (9, s. 14)

Z uvedených definic lze vyvodit obecné stanovisko. Benchmarking je tedy metoda, jež společnosti používají pro srovnání se svými konkurenty. Manažeři toto srovnání používají především pro jeho jednoduchost a širokou využitelnost v různých podnikových činnostech. Dále benchmarking napomáhá stanovit konkrétní cíle a dílčí úkoly a poskytuje spojení mezi ztotožněním a pochopením jistých měřítek pro dosažení změny a jejich adaptaci v konkrétní organizaci. (7, s. 206)

Dalším často používaným pojmem v rámci benchmarkingu je benchmarkingový projekt. Tento projekt „je jedinečný soubor řady dílčích koordinovaných a řízených aktivit s daty zahájení a ukončení, prováděný k dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům na tento projekt, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“ (9, s. 15)

2. 4. 1 Typy benchmarkingu



Obr. 4: Typy benchmarkingu (Zdroj: (9))

Benchmarking lze rozdělit na různé typy podle předmětu zkoumání benchmarkingu.

Výkonový benchmarking

Výkonový benchmarking se orientuje na přímé porovnání a měří různé výkonné parametry. Např. celkovou výkonnost organizací, výkon pracovníka aj. Do popředí se dostává pozornost na určitý objekt, jímž může být srovnání různých konkurentů na určitém trhu. Společnost získá přímé srovnání nabízených produktů či služeb na trhu a její pozici na trhu. V případě, že se jedná o přímého konkurenta, jedná se o nejnáročnější typ srovnání, jelikož vyžaduje důvěru všech zainteresovaných subjektů. Nejčastějším výsledným efektem je pak komparace klíčových ukazatelů výkonnosti. (9, s. 21)

Funkcionální benchmarking

Tento typ benchmarkingu slouží k porovnání několika či jediné funkce daných organizací. Používá se zejména v sektoru služeb či neziskovém sektoru. Příkladem takového porovnání může být snaha zlepšení komfortu pacientů v nemocničních zařízeních. Inspiraci mohou získat z hotelových pokojů. Oproti předchozímu typu jsou zde vyžadovány nemalé finanční náklady. V porovnání s výkonovým benchmarkingem lze snadněji získat informace, jelikož společnost nemusí vybírat společnosti pouze ze svého oboru podnikání. (9, s. 22)

Procesní benchmarking

Základem procesního benchmarkingu, taktéž označovaný jako generický, je měření určitého procesu v organizaci. Tento způsob měření se používá při vykonání specifických procesů, při nichž se mění vstupy ve výstupy. Svým způsobem může připomínat funkcionální benchmarking. Výhoda procesního benchmarkingu spočívá v jeho přijatelnosti pro jakoukoliv společnost, jež zajišťuje obdobné procesy. Nemusí však jít o srovnání s přímou konkurencí. Příkladem těchto procesů může být formy interní komunikace či projektování a plánování procesů. (9, s. 23)

Dále je možné rozdělit benchmarking podle místa uskutečňování:

Interní

V rámci jedné organizace se společnost snaží nalézt neoptimálnější cestu ke zvýšení standartu výkonnosti podniku. Tento proces probíhá v rámci organizačních jednotek

jedné organizace, např. provozní jednotky obchodního řetězce. Jelikož se jedná o vnitřní srovnání, nezpochybnitelnou předností je přístup k potřebným informacím a menší časová náročnost oproti externímu benchmarkingu. Další výhodou je snížení rozdílu výkonnosti v rámci organizačních jednotek. (9, s. 25)

Interní benchmarking však není vhodný malé a střední společnosti. Pravděpodobnost, že by různá oddělení či divize vykonávala stejnou či obdobnou činnost, je mizivá. (9, s. 122)

Externí

Malé a střední společnosti, jež by složitě prováděly interní benchmarking, využívají právě externí srovnání. U těchto velikostí podniku je to jediná možná forma. S tím souvisí i omezení. Je nutné srovnávat podobného konkurenta, což obnáší potíže s hledáním správného partnera. (9, s. 25)

2. 4. 2 Fáze benchmarkingu

Odpovědnost za realizaci procesu nese vedení pověřeného týmu a vedoucí dílčích skupin. Všechny informace jsou vkládány do marketingového informačního systému a následně vrcholový management hodnotí kvalitu a kvantitu týmové práce.

Proces a činnosti benchmarkingu dělíme na 5 etap. (4, s. 25)

Fáze iniciační

Ačkoliv se to může zdát jako samozřejmost, vrcholové vedení společností si musí být vědomo neustálé potřeby změn v dosavadním stavu. Vše se děje v zájmu nepřetržité snahy o zlepšení stavu, v němž se nacházejí. Přesto by si v první fázi procesu management měl položit otázku, zda chce provést určité změny. Realizace dané změny se musí provádět s maximální mírou odpovědnosti vůči všem zúčastněným stranám. S tím souvisí i předkládání potřebných informací pracovníkům. Tato osvěta, při níž získají pracovníci vrcholového či středního managementu základní informace o povaze, smyslu či efektu benchmarkingu, je nedílnou součástí iniciační fáze. Poté, co zainteresované strany získají znalosti o chystaném porovnání, provádí se posouzení připravenosti organizace. Toto sebehodnocení může být provedeno např. pomocí formuláře, v nichž zaměstnanci vyjádří svůj názor týkající se vyzrálosti organizace. Dojde-li společnost k závěru, že je vhodné provést benchmarking, může si zvolit vhodný návrh modelu srovnání. Poslední dílčí částí je vytvoření jisté formalizace postupu. Součástí takového dokumentu jsou alespoň

základní pravidla a postupy v podmínkách organizačních norem. Dále obsahuje logickou návaznost jednotlivých činností, kdy výsledek z jednoho kroku musí být zároveň vstupem pro krok následující. (9, s. 53)

Fáze plánovací

Na začátku projektu se musí zvolit, co bude objektem benchmarkingu, např. určitý parametr výrobků či služeb. Objektem by tak měla být objektivně zhodnocená vlastní slabá stránka. Po objevení daného objektu, přichází na řadu jmenování a následné vzdělávání vybraného týmu lidí. Bohužel je zjištěn blízký vztah mezi nedostatečným výcvikem týmu a následným neúspěchem celého benchmarkingového projektu. Jakmile je vybrán objekt a tým proškolen, přichází na řadu zkoumání výkonnosti vlastních produktů či procesů. Podstatou úspěchu je svědomitě provedena analýza vlastní výkonnosti. Cílem následující činnosti je nalézt alespoň jednu externí organizaci nebo organizační jednotku z vlastní společnosti, jež v praxi nejlépe funguje a byla by ochotna uzavřít dohodu o provedení benchmarkingu. Systém výběru vhodné metody sběru dat je plně v pravomoci benchmarkingového týmu. U těchto projektů je doporučováno sbírat data prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorem se zástupci obchodního partnera, pozorováním na místě a analýzou záznamů. Nalezne-li společnost obchodního partnera, uzavře s ním smlouvu o realizaci benchmarkingu a následně provádí sběr dat o výkonnosti partnerů. Ke sběru dat by tým měl využít všechny dostupné zdroje. Měl by začít studiem sekundárních dat, mezi ně můžeme zařadit základní studium médií, interní zdroje jako jsou expertní zprávy, veřejně dostupné informace např. z webových stránek, následně je nutné zkoumat primární data, což jsou především různé modely např. EFQM, dále jsou důležitými zdroji dotazníky. (9, s. 68)

Fáze analytická

Nejsou-li získaná data z předchozí fáze dále zpracována, jsou pouhým souborem nic neříkajících čísel. Shromážděná data se uspořádají, aby bylo možné definovat rozdíly ve výkonnosti organizace, jež benchmarking provádí a partnerskou organizací. Pro účely srovnání se používají různé databáze či benchmarkingové indexy. Malé a střední podniky mohou využít tzv. BenchmarkIndexu. Princip spočívá ve vyplnění hodnocení za svoji společnost a následně jsou tyto informace srovnány např. s obdobně velkými podniky, podniky ve stejném oboru podnikání aj. Jako výsledek srovnání společnost získá konečnou zprávu s výsledky analýzy a doporučením, kde lze nalézt prostor pro zlepšení.

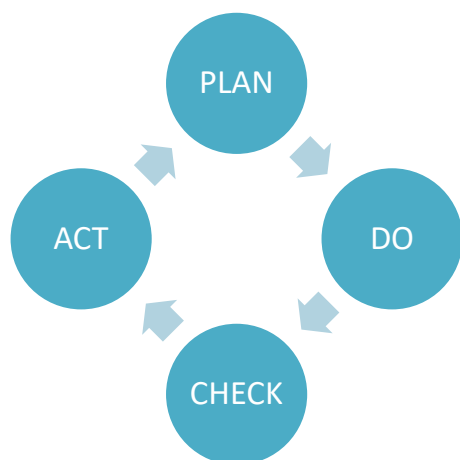
Objeví-li se rozdíly výkonnosti, mohou vyplývat např. z uplatnění jiných metod a postupů, z rozdílného množství dostupných zdrojů, z odlišných přístupů monitorování a řízení procesů aj. Po získání srovnání se členové benchmarkingového týmu snaží vytvořit vhodné kombinace, které společnosti dopomůžou k vytvoření nejlepší kombinace praxe ve vlastní organizaci. (9, s. 135)

Fáze integrační

Ačkoliv se interpretace a následná prezentace zjištěných výsledků může zdát jako formalita, to, jakým způsobem výsledky benchmarkingového projektu vrcholový management vlastní organizace přijme, se odrazí na jejich konečném stanovisku o tom, co a zda se bude zlepšovat. Management by si získané výsledky ze srovnání neměl nechat pro sebe a měl by zajistit otevřené a úplné informování všech skupin zaměstnanců. Následně vrcholové vedení organizace stanoví skutečné cíle a cílové hodnoty vlastního zlepšování. Často se tyto cíle odrážejí v plánování strategických cílů. Výsledkem úsilí by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný a termínovaný (z anglické zkratky SMART). (9, s. 164)

Fáze realizační

Podstatou realizační fáze je plánování a realizace projektu, jež povede k vlastnímu zlepšování. Základní model pro zlepšování je tzv. Demingův cyklus PDCA. Tento cyklus se skládá ze 4 částí. První částí je vypracování plánu zlepšení, druhá část je samotná realizace plánovaných činností, v třetí části se sledují a analyzují dosažené výsledky a v poslední části se provádí případné úpravy procesu. (9, s. 192)



Obr. 5: Cyklus PDCA (Zdroj: vlastní zpracování dle (9))

Nyní, po stanovení cílů, jde o detailní naplánování budoucích činností, jež povedou k vlastnímu zlepšení. Plánováním projektu se zabývá sestavený tým ze zástupců všech útvarů, kterých se činnost zlepšování týká či mají zájem na úspěšné realizaci projektu. Důležitým předpokladem pro úspěšnou realizaci projektu je rozdělení pravomocí manažerům projektu tak, aby měli zajištěn přístup k potřebným informacím a možnost v případě potřeby usměrnit projekt tak, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků. Jakákoliv činnost či snaha o změnu musí být objektivně posouzena, zda bylo dosaženo plánovaných výsledků. V Demingově cyklu tato činnost spadá pod část s označením „check“. Pokud chce mít vedení jistotu, že se nejednalo o nahodilou událost, mělo by věnovat pozornost opakování benchmarkingových projektů. Tímto způsobem by si mohla společnost systematicky udržovat či případně zvyšovat laťku vlastní výkonnosti, může také odhalovat příležitosti ke zlepšování metodologie benchmarkingu či propojení benchmarkingu a benchlearningu. (9, s. 191)

Benchlearningem rozumíme zlepšování vědomostí a rozvoj znalostí zaměstnanců. Vlivem tlaku okolního prostředí na danou společnost, které se neustále mění, tkví úspěch organizace v adaptaci na tyto změny. Vhodným nástrojem je právě benchlearning. (11)

2. 4. 3 Etické zásady benchmarkingu

Celý proces benchmarking by neměl být v rozporu s následujícími zásadami:

- legálnost – existuje-li pochybnost, zda jsou všechny činnosti benchmarkingu legální, není doporučeno v této činnosti nadále pokračovat,
- vzájemná výměna – obě strany vzájemně jsou ochotny druhé straně předat potřebné informace v podobném charakteru i zhruba stejné podrobné,
- důvěryhodnost – je zakázáno sdělované informace probírat mimo partnerské organizace, v nichž probíhá benchmarking,
- využití – informace získané srovnáním slouží pouze pro zainteresované subjekty. Tyto subjekty informace používají pouze pro účely rozhodování vedoucí ke zlepšení výrobků či procesů,
- kontakt první strany – chce-li společnost navázat kontakty s dalšími partnery pro účely konkrétního benchmarkingu, musí tak učinit prostřednictvím prvního partnera, kterého ohledně provedení benchmarkingu oslovila,

- kontakt třetí strany – bez souhlasu subjektu, který byl osloven námi osloven za účelem provedení benchmarkingu, nesmí být název organizace zveřejněn,
- příprava – postup a příprava provedení benchmarkingu musí být jasně definován a naplánován. Všechny případné materiály jako např. dotazníky na partnera musí být s předstihem partnerovi zaslány,
- dokončení – je potřeba, aby benchmarkingová studie byla dokončena podle předem odsouhlaseným způsobem a musí být dokončena ke spokojenosti všech zainteresovaných subjektů.
- porozumění – partneři by spolu měli jednat na základě vzájemného respektu. (10, s. 114)

2. 5. Six Sigma

Ačkoliv nebylo pojetí Six Sigma zcela upřesněna a objasněna, výsledky v podnikání při použití této metody dosahují slibných výsledků. Six Sigma není pouze statistickou metodou, jedná se o strategii, pomocí níž má dojít ke zlepšení víceúrovňového procesu – zvyšování spokojenosti zákazníků, zajištění pracovních míst. (12, s. 41)

Koncepce vychází z myšlenky, jež říká, že pokud jsme schopni zjistit, kolik má proces poruch, jsme také schopni nalézt taková opatření, abychom chyby postupně eliminovali až na nulovou úroveň. (13, s. 38)

„Klíčové prvky Six Sigma jsou následující:

- *kritický pohled na kvalitu – atributy, které jsou rozhodující pro zákazníka,*
- *defekty – selhání dodávek, slabost v tom, co zákazník očekává,*
- *schopnosti procesu – co náš proces může dodávat,*
- *variace – co zákazník vidí a cítí,*
- *stabilita operací – zavedení konzistentních, předvídatelných procesů pro zdokonalení toho, co spotřebitel vidí a cítí,*
- *vytvoření designu procesu.“ (13, s. 38)*

Celý proces je založen na pěti krocích, jež jsou známy pod zkratkou DMAIC:

- define (definuj),
- measure (měř),

- analyse (analyzuj),
- improve (zlepší),
- control (kontroluj). (14)

2. 6. Analýza vnějšího prostředí

V analýze vnějšího prostředí se zabýváme faktory, jež působí na strategickou pozici firmy. Obecně se jedná o ekonomickou, politickou či sociální stránku okolí, konkrétněji se těmito faktory může být technologický rozvoj, politická stabilita či míra inflace. Mezi ukazatele z vnějšího prostředí společnosti patří např. Porterův model pěti sil nebo McKinseyho model 7S. (15, s. 16)

2. 6. 1 McKinseyho model „7S“

Model vytvořený v sedmdesátých letech pracovníky pomáhá manažerům pochopit komplikace, jež souvisí s organizačními změnami. *„Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat, a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou.“* (16, s. 73)

Těmito faktory jsou:

- **strategie** (strategy) – v této skupině jsou zařazeny vize společnosti a reakce na případné hrozby či možnosti v oboru podnikání,
- **struktura** (structure) - obsahová a funkční náplň organizační struktury ve smyslu vztahu mezi jednotkami podnikatelského subjektu, nadřízenosti či podřízenosti či sdílení informací. Rozdělením subjektu na síťovou strukturu, jež bude hierarchicky uspořádána, např. decentralizovaně, může společnost lépe reagovat na změny a současně se soustředit na výsledky své činnosti,
- **systémy** (systems) – zde se jedná o formální či neformální postupy sloužící ke správě činnosti organizace. Touto aktivitou rozumíme komunikační systémy, systémy alokace zdrojů atd.,
- **styl práce vedení** (style) – vyjadřuje formu managementu a jeho přístup k řešení potíží. Většina organizací eviduje rozdíly mezi formálním a neformálním stylem

vedení. Na příklad, co je psáno ve směrnících a jak se ve skutečnosti chovají pracovníci k zákazníkovi,

- **spolupracovníci** (staff) - rozumíme lidskou práci a její rozvoj. Pro lepší chápání je nutné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace) a nekvantifikovatelnými hledisky (loajalita vůči firmě),
- **schopnosti** (skills) – co organizace dělá nejlépe. Schopností je myšlena odborná znalost a oprávnění uvnitř organizace, kdy je nutné uvědomit si, že se nejedná pouze o sumu kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale potřebujeme brát v úvahu součinné efekty dané na příklad úrovni řízení organizace,
- **sdílené hodnoty** (shared values) – přímo souvisí s vizí organizace. Zaměstnanci i lidé z vnějšího prostředí firmy by měli vědět, jaké postoje společnost zastává. Management by neměl pouze poukazovat na tyto vize a zdůrazňovat hodnoty, měl by v zaměstnancích podpořit stejný názor a chuť se s vizí ztotožnit. (16, s. 73)

Analýza 7S bývá v praxi využívána buď jako samostatná analýza či si provádí jako doplněk k analýze firemních faktorů. Při využití této analýzy jako individuální je potřeba dbát na skutečnost, že nepokryje všechny relevantní aspekty vnitřního prostředí společnosti, v případě doplnku se může objevit vzájemné překrývání analýz, např. v případě analýzy lidských zdrojů. (17, s.115)

2. 6. 2 Porterův model pěti sil

Hlavním důvodem pro vytvoření této analýzy je zhodnocení daného odvětví a jeho případných rizik. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a odhad rizika hrozícího podniku z jejich strany.“ (18, s. 74)

Autor tohoto modelu uvádí, že ziskovost odvětví se odvíjí od několika faktorů, jenž působí na ceny, náklady aj. Těmito faktory jsou:

- stávající konkurenti – schopnost poupravit cenu a jejich nabídku,
- potencionální konkurenti – existuje šance, že by mohli vstoupit na trh a tím dále pozměnit nabídku a cenu výrobku či služby,
- dodavatelé – schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství,
- odběratelé – schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství,

- substituty – existence takových produktů, jež lze aspoň částečně využít jako náhradu za výrobky či služby. (18, s. 74)

Pro podnik, který se nechce nechat ovlivnit vlivem konkurence, měl by se snažit nalézt takové místo, kde by byl mimo působení konkurence, měl by také využít konkurenční síly pro svůj užitek a nalézt pozici, která mu dovolí tzv. rozehrát hru, jakmile se konkurence objeví. (18, s. 75)

2. 6. 3 SLEPTE analýza

Tato forma analýzy patří mezi obecně platnou, je tedy možné ji využít pro všechny společnosti. Jedná se o rozbor ekonomické, legislativní, společenské stránky či třeba ekologické stránky okolí, jež určitým způsobem mohou ovlivnit chování ekonomického subjektu. Hledá dále odpovědi na otázky:

- *„Jaké jsou možné vývojové trendy vyznaných faktorů základních oblastní prostředí v budoucnu?*
- *Co jsou základní impulsy změny, tzn. Jaké faktory vyvolávají změnu?*
- *Jaký vliv budou mít v budoucnu?*
- *Budou intenzivnější či naopak?*
- *Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?*
- *Jako ovlivní konkurenční pozici?*
- *Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie? “* (16, s. 41-42)

V analýze jsou zohledněny různé vlivy, jež ovlivňují organizaci. Úspěšná je především i schopnost identifikovat různé vlivy a mít tedy i šanci předem se na ně připravit. Tyto trendy jsou:

- společenské – je nutné brát v úvahu, že sociální vliv může ovlivnit poptávku po zboží, ale třeba i nabídku práce. Je potřeba se zabývat například úrovní životního stylu obyvatelstva, rozdělení příjmů, mobility pracovní síly aj.,
- legislativní – zákony jednoznačně hrají velkou roli při ovlivňování rozhodování podniku. Podnikání může být ovlivněno daňovými zákony, státní regulací hospodářství, občanským zákoníkem aj.,

- hospodářské – rozhodování podniku je ovlivněno také možnými hrozbami či příležitostmi. Podnik musí analyzovat cenovou politiku, inflaci, možné překážky při vývozu či dovozu,
- politické – politická nestabilita výrazně ovlivňuje pozici firmy na trhu, může se tak dít prostřednictvím fiskální či monetární politiky, podpory zahraničního obchodu,
- technologické – technologie se mění a pro společnost, jež se chce stát úspěšnou, je nutné tyto trendy sledovat. Může se jednat o výši výdajů na vědu a výzkum, možnost vytvoření nových substitutů díky inovacím, rychlost změny technologií,
- ekologické – snaha společnosti o ochranu životního prostředí a dodržování firmy jistých podmínek, např. recyklace odpadu, ochrana životního prostředí. (16, s. 42-48)

2. 7. Finanční analýza

Jako vhodný nástroj pro srovnání s konkurencí lze využít v rámci finanční analýzy poměrové ukazatele. Pro jejich výpočet se využívají informace z účetních výkazů, jimiž jsou především rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Tato veřejně dostupná data lze získat z účetních závěrek, jež firmy zveřejňují v obchodním rejstříku.

2. 7. 1 Ukazatele likvidity

V ekonomice se lze s pojem likvidita setkat ve více významech. První pojem, který se s likviditou spojuje, je likvidita majetku neboli likvidnost. Ta představuje míru schopnosti dané složky či společnosti přetvořit majetek na takový způsob, kdy lze bez větší ztráty hodnoty přeměnit na finanční prostředky. Druhým způsobem, jak lze na likviditu pohlížet, je jako schopnost podniku uhradit své závazky bez časového zpoždění. Tento význam se označuje jako likvidita podniku. Nedostatečná schopnost přeměny ve finanční prostředky může vést ke stavu, kdy není podnik schopný hradit své běžné závazky, což může vést až k bankrotu. (19, s. 54)

„Blízkou souvislost s pojmem likvidita je i pojem solventnost. Ta je vyjádřením schopnosti podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny své závazky.“ (20, s. 88)

Tuto závislost lze popsat větou: *„Podmínkou solventnosti je likvidita.“* (19, s. 54)

Obecně lze oběžný majetek rozlišit na určité úrovně podle náročnosti přeměny na finanční prostředky:

- krátkodobý finanční majetek – nejvyšší stupeň likvidnosti,
- krátkodobé pohledávky,
- zásoby. (20, s. 89)

Podle druhu majetku, který lze přeměnit, je likvidita spojována s třemi druhy:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Běžná likvidita měří, kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Znamená to, kolikrát dokáže společnost uspokojit své věřitele, kdyby svá oběžná aktiva přeměnila na hotovostní peníze. Smyslem úspěšného chodu společnosti je úhrada krátkodobých závazků z odpovídajících položek aktiv. Není divu, že hodnotu běžné likvidity sledují především věřitelé. Dle Kisingerové je ideální hodnota pro agresivní strategii hodnota v rozmezí 1 – 1,6, pro průměrnou strategii je to hodnota v rozmezí 1,6 – 2,5, a pro konzervativní strategii jsou ideální hodnoty vyšší než 2,5. (20, s. 89)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita vyjadřuje, jak je podnik schopný dostát závazkům, aniž by musel prodat zásoby, které jsou považovány za nejméně likvidní zdroj. Je-li hodnota pohotové likvidity rovna 1, společnost na uspokojení věřitelů není nucena odprodat své zásoby. Obecně se doporučuje udržet hodnotu pohotové likvidity v intervalu 0,7-1,0. V případě agresivní strategie se doporučují, aby likvidita nabývala hodnot mezi 0,4-0,7, v opačném případě pro konzervativní strategii by se hodnoty měly pohybovat v intervalu 1,1-1,5. Vyšší hodnoty jsou sice příznivé pro věřitele, kteří mají větší šanci na úspěch při vymáhání pohledávek, avšak pro vedení společnosti jsou vyšší hodnoty ukazatelem držení pohotových prostředků, které nepřinášejí žádný či minimální úrok. (21, s. 60)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá, nazývaná také **hotovostní likvidita** vyjadřuje největší možnou likviditu. Zde by se hodnoty měly pohybovat rozmezí 0,2-0,5. Objeví-li se hodnoty vyšší, nasvědčuje to skutečnosti, že podnik neefektivně využívá své finanční prostředky. (22, s. 95)

Nižší hodnota z daného intervalu je kritická nejen z finančního hlediska, ale i z psychologického. Společnosti při své činnosti v případě potřeby mohou využít možnosti kontokorentu. I z tohoto důvodu se doporučuje podrobnější analýza krátkodobých zdrojů financování. (19, s. 58)

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

2. 7. 2 Ukazatele aktivity

S pomocí ukazatelů aktivity lze měřit, jak společnost využívá investované finanční prostředky. Jinými slovy, zda je poměr jednotlivých druhů aktiv v rozvaze k plánovaným hospodářským aktivitám podniku přiměřený. Lze je vyjádřit jako obrat jednotlivých složek aktiv či pasiv, nebo jako dobu obratu jednotlivých aktiv či pasiv. V obou případech neplatí pravidlo, čím méně, tím lépe. V případě doby obratu se jedná o počet dní, než jsou daná aktiva přeměněna na finanční prostředky. Je tedy výhodně udržovat tuto hodnotu na co nejnižších hodnotách. Naopak rychlost obratu uvádí, kolikrát se za dané období majetek obrátí. Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na určité ukazatele rentability. Jedná se především o ukazatel ROA a ROE. (20, s. 93)

Doba obratu zásob značí poměr mezi stavem zásob a náklady. Výsledkem tohoto poměrového ukazatele je časové období, po něž jsou v podniku zásoby vázány, dokud nedojde k jejich spotřebě či v případě zásob vlastní výroby k jejich prodeji. Jedná-li se o zásoby již hotových výrobků určených k prodeji, lze jej brát jako ukazatel likvidity, jelikož udává počet dnů, než jsou zásoby přeměněny ve finanční prostředky či pohledávky. (20, s. 94)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát se v průběhu časového období (nejčastěji rok) daná položka zásob prodá a opětovně naskladní. Existuje několik alternativ daného výpočtu. Často se tržby nahrazují denními náklady (např. denní spotřebou), jež obvykle dokáže přesněji vyjádřit obrat zásob. (20, s. 94)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu pohledávek určuje, za jaký časový interval se pohledávka přemění na finanční prostředky. Jinými slovy říká, za jak dlouho nám odběratelé zaplatí. Tento poměrový ukazatel poměřuje pohledávky vůči tržbám. Zpravidla platí, že čím nižší je doba obratu pohledávek, tím dříve věřitel obdrží peněžní prostředky vázané v pohledávkách a tím dříve je může využít k jiné provozní činnosti. Nejčastěji se výpočet používá při zjištění doby obratu pohledávek z obchodních styků. (23, s. 155)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu závazků vyjadřuje časový úsek, nejčastěji dny, od vzniku závazku až po dobu jeho úhrady a kdy může společnost bezplatně využít obchodní úvěr. Při výpočtu se objevuje problém, které závazky do výpočtu zahrnout. Lze tedy použít krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní krátkodobé závazky, do nichž můžeme zařadit například závazky vůči zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění). (19, s. 109)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360$$

Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků patří k důležitým ukazatelům pro posouzení časového nesouladu od doby, kdy vznikne pohledávka až po její úhradu dlužníkem a od doby vzniku závazků po jeho úhradu věřiteli. (19, s. 109)

Obrat celkových aktiv, taktéž označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu, představuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. Bývá také součástí klasického pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu. (19, s. 60)

Všeobecně je doporučována hodnota 1. Konkrétní požadavky na hodnotu určuje také odvětví, v němž společnost podniká. Je-li hodnota nízká, značí tím neúměrné využití majetkové vybavenosti podniku (22, s. 108)

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

2. 7. 3 Ukazatele rentability

Rentabilita se považuje za měřítko vyjadřující, jak společnost dokáže vytvářet nové zdroje nebo vykazovat zisk s použitím investovaného kapitálu. Hlavními podklady pro výpočet těchto poměrových ukazatelů jsou základní účetní výkazy, a to rozvah a výkaz zisku a ztráty, přičemž se na výkaz zisku a ztráty klade větší důraz, neboť bývá v literatuře pojem rentabilita nahrazován výrazem ziskovost. (19, s. 52)

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return of Equity) vyjadřuje míru zisku, jenž podnik získá na jednotku investovaného vlastního kapitálu. Patří dlouhodobě mezi nejvyužívanější ukazatele. Investorům slouží jako měřítko výkonosti podniku. (19, s 52)

$$ROE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál} * 100 [\%]$$

Rentabilita vloženého kapitálu ROI představuje efektivitu vloženého celkového kapitálu. ROI nezohledňuje, z jakého zdroje byl kapitál financován, jinými slovy, zda jde o vlastní či cizí kapitál. Pro výpočet se používá zisk před odečtením úroků a daní – EBIT (Earnings before interest and Taxes). (19, s. 53)

$$ROI = \frac{EBIT}{celkový\ kapitál} * 100 [\%]$$

Rentabilita celkových aktiv ROA „odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“ (19, s. 52) ROA hojně používají manažeři jako významný ukazatel pro hodnocení společnosti. Vypočítaná hodnota se dále poměruje s odvětvovým průměrem. (19, s. 53)

$$ROA = \frac{EBIT}{celková\ aktiva} * 100 [\%]$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu ROCE (Return on capital employed) je odvozena od rentability celkových aktiv. „Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem“ (19, s. 53)

$$ROCE = \frac{hospodářský\ výsledek\ po\ zdanění}{dlouhodobé\ závazky + vlastní\ kapitál} * 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb ROS (Return on sales) představuje schopnost společnosti docílit zisku při dané hladině tržeb, ukazuje tedy, jak velký efekt dokáže společnost vyprodukovat na

1 Kč tržeb. Někdy se daný ukazatel nazývá i ziskové rozpětí, protože vyjadřuje ziskovou marži. Na rozdíl od předešlých ukazatelů, zde je potřeba do vzorce dosadit čistý zisk po zdanění. (19, s. 56)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby} * 100 [\%]$$

2. 7. 4 Ukazatele zadluženosti

Pojmem zadluženost se chápe skutečnost, kdy podnik používá cizí zdroje, tedy dluh, k financování majetku pro svoji činnost. V praxi je nepřijatelné, aby podnik svoji činnost financoval pouze s využitím cizích či vlastních zdrojů. V případě, že by podnik použil výhradně vlastní kapitál, přináší tato forma financování snížení výnosnosti vloženého kapitálu. V opačném případě při financování pouze z cizích zdrojů by bylo velmi obtížné si další cizí prostředky získat. Stanovení vhodné skladby financování vlastními či cizími zdroji a celkové výše požadovaného kapitálu je jedním z hlavních problémů řízení společnosti. (20, s. 57)

Určitá výše zadlužení je pro podnik prospěšná především proto, že cizí kapitál je proti vlastnímu levnější. Toto zvýhodnění je dáno skutečností, že úroky z poskytnutého cizího kapitálu jsou daňovým nákladem, snižují zisk, ze kterého se vyměřuje daň a tím i snižují daňové zatížení. Tato forma snížení daňové povinnosti se nazývá daňový štít nebo daňový efekt. (22, s. 87)

Základním koeficientem ukazatele zadluženosti je **celková zadluženost**. Odborná literatura doporučuje výslednou hodnotu v rozmezí 30 až 60 %. Při posouzení je nutné brát v úvahu odvětví, v němž společnost podniká, a schopnost společnosti splácet nákladové úroky. (22, s. 88)

$$celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} * 100 [\%]$$

Míra zadluženosti je dalším často využívaným ukazatelem zadluženosti a signalizuje míru ohrožení věřitelů. Banka se podle něj rozhoduje, zda vyhová žádost o úvěr či nikoliv. Pro posouzení je dále rozhodující časový vývoj míry zadluženosti. Je potřeba zjistit, zda se s postupem času podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje. (24, s. 89)

$$míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ kapitál} * 100 [\%]$$

Úrokové krytí udává, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky. Zisk, jenž byl vytvořen vyprodukováním cizího kapitálu, by měl být dostatečný na pokrytí úroků plynoucích z vypůjčeného kapitálu. (24, s. 71)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Koeficient samofinancování udává obraz o finanční struktuře podniku a dlouhodobé finanční stabilitě. Koeficient měří samostatnost podniku, udává míru schopnosti podniku krýt své potřeby z vlastních zdrojů. (24, s. 125)

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část diplomové práce odráží poznatky získané z teoretické části. Nejprve bude představen vybraný podnikatelský subjekt rozbořem základních údajů o společnosti a organizační strukturou. Následně bude provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku. Jelikož bude pro srovnání využita metoda benchmarkingu, budou představeny i konkurenční podniky, s nimiž bude výkonnost vybraného podniku porovnána. Pro účely analýzy budou využity hodnoty z účetních závěrek, pomocí nichž bude provedena analýza poměrových ukazatelů. Na základě zjištěných skutečností z porovnání společností budou předloženy návrhy vedoucí ke zlepšení zjištěných nedostatků vybraného ekonomického subjektu.

3. 1. Omezení analytické části za rok 2020

Vybraný podnikatelský subjekt splňuje podmínku pro ověření účetní závěrky auditem, veškeré finanční výkazy musí být tedy podrobeny kontrole. Bohužel odevzdání diplomové je stanoveno na dřívější datum než zveřejnění ověřené účetní závěrky a jejich příloh v obchodním rejstříku, které bude až po termínu odevzdání. Nelze tedy využít data za zdaňovací období 2020. Hodnoty pro finanční analýzu by byly vytvořeny pouhým odhadem dle vývoje z předchozích let, není vhodné, aby taková data byla použita. Vlivem vymyšlených hodnot by se mohlo stát, že získané výsledky analýzy budou zkreslené a mohly by poškodit postavení vybrané kapitálové společnosti vůči srovnání s konkurencí.

3. 2. Základní údaje o společnosti

Firma Ziehl-Abegg, s.r.o. je součástí mezinárodní společnosti s obchodním zastoupením téměř po celém světě. Tato společnost se sídlem v Jihomoravském kraji působí v České republice téměř 20 let.

Název: Ziehl-Abegg

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Škrobárenská 485/14, Trnitá (Brno-jih), 617 00 Brno

Datum vzniku: 12. prosince 2003

Základní kapitál 2 700 00 Kč

DPH: plátce DPH

Předmět podnikání Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (25)

Dle **klasifikace CZ-NACE** v rámci ekonomické činnosti spadá společnost do následujících skupin:

- 4669 Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením
- 4778 Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
- 461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
- 27900 Výroba ostatních elektrických zařízení
- 261 Výroba elektronických součástek a desek
- 952 Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
- 682 Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí (26)



Obrázek 6: Logo společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. (Zdroj: (31))

Certifikace norem ISO

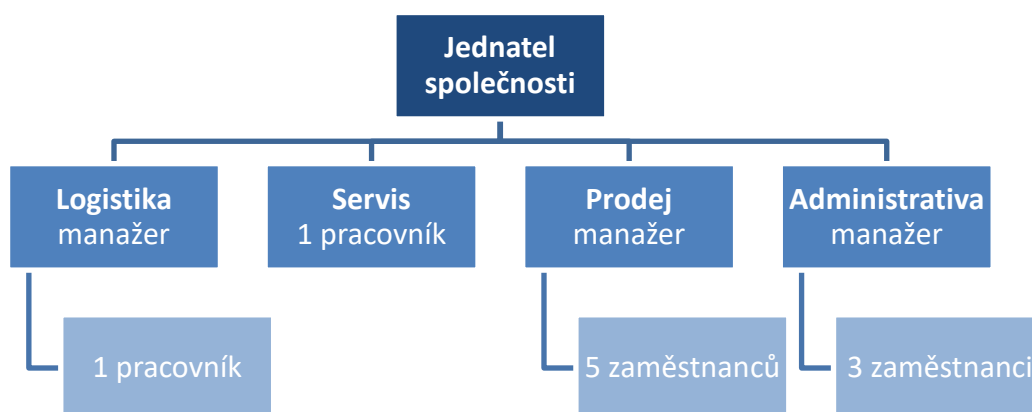
Společnost investuje finanční prostředky do zdokonalování svých činností a výrobků. Vlivem těchto investic a dodržováním určité úrovně kvality se může pyšnit certifikacemi ISO. Jsou jimi:

- ISO 9001 certifikace týkající se dodržování kvality výrobků a služeb
- ISO 50001 systém řízení hospodaření s energiemi
- ISO 3834 dodržování kvality svařovaných spojů
- ISO 14001 certifikace ochrany životního prostředí, aj. (27)

3. 2. 1 Organizační struktura

Za chod firmy v České republice zodpovídá jednatel společnosti. Veškeré rozdělení zaměstnanců je řešeno systematicky dle konkrétních úseků. Aby bylo docíleno plynulého chodu, byly delegovány pravomoci na manažery daných úseků. Může se zdát, že na tak velký objem objednávek a odběratelů je zaměstnanců nedostatek. Opak je však pravdou. Správná organizace a rozdělení trhu na jednotlivé zaměstnance se ukázalo jako velká výhoda v konkurenčním boji. Dokazuje to, že i v malém počtu zaměstnanců lze mít několikasetmilionové obraty. Ti mají možnost částečně se podílet na chodu společnosti, odpovídají však za případné úspěchy či neúspěchy plynoucí z činnosti svých podřízených. Nejpočetnější oddělení je oddělení prodeje vzduchotechniky s vedoucím manažerem, pod něhož spadá 5 zaměstnanců, kteří se specializují podle jednotlivých segmentů použití produktů (tzv. aplikací). S prodejem blíže souvisí i zákaznický servis. Všechny stížnosti vyřizuje zákaznické oddělení spojené s prodejním oddělením. S kvalitou blíže souvisí skladování a dodávky zboží. Za něj jsou odpovědní pracovníci logistiky a oddělení servisu. Vedoucí skladu blíže spolupracuje s ekonomickým oddělením. Toto oddělení zastupuje hlavní účetní, jež deleguje činnost na 3 podřízené. (25)

Pro snazší orientaci v organizační struktuře byl vytvořen následující organizační diagram. Jednotlivé barvy v diagramu organizační struktury znázorňují nižší či vyšší úrovně řízení.



Obr. 7: Organizační struktura společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 3. Analýza současného stavu vybrané společnosti

Následující kapitola se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího okolí, které přímo i nepřímo ovlivňuje chod společnosti. Budou provedeny SLEPTE analýza, McKinseyho model 7S, Porterův model konkurenčního prostředí a v neposlední řadě SWOT analýza.

3. 3. 1 SLEPTE analýza

Tato analýza sleduje a zkoumá vnější vlivy, jež ovlivňují vybranou firmu. V literatuře ji lze najít také pod názvem PESTLE. Jedná se pouze o změnu pořadí jednotlivých zkratk. Součástí SLEPTE analýzy jsou kategorie sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Sociální faktory

V této části se analýza zaměřuje na faktory týkající se obyvatelstva. Právě obyvatelstvo nabízí nejcennější zdroj – pracovní sílu. Za sledované období se počet obyvatelstva neustále zvyšuje. Průměrně se zvyšuje o 0,32 %, což v přepočtu na obyvatele činí roční průměrný růst o zhruba 169 877 obyvatel. (28)

Tabulka 1: Vývoj počtu obyvatel v České republice (Zdroj: vlastní zpracování dle (28))

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel	10 553 843	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939

Jak již bylo zmíněno, důležitým zdrojem pro podniky je lidský faktor. Situace na trhu práce se každoročně zlepšuje. Míra nezaměstnanosti klesla v roce 2019 o více než jednu polovinu oproti roku 2018 a 2019. Klesající trend napomáhá lidem žádající o práci, naopak firmy, které poptávají zaměstnance, mají nižší počet uchazečů o pracovní místo, tudíž si nemohou dovolit tolik „přebírat“ mezi zájemci.

Tabulka 2: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo a míra nezaměstnanosti v ČR (Zdroj: vlastní zpracování dle (28))

	2015	2016	2017	2018	2019
Ekonomicky aktivní obyvatelstvo (v tis.)	5 0309,9	5 350,0	5 377,1	5 415,4	5 412,2
Míra nezaměstnanosti (%)	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0

S ekonomickým růstem souvisí i růst mezd v České republice. V následující tabulce jsou uvedeny průměrné hrubé měsíční mzdy napříč odvětvími a průměrná hrubá mzda v odvětví, ve kterém podniká vybraná společnost ABC, s.r.o. Oba sledované parametry mají rostoucí tendenci. Procentuální přepočtení značí, že se mzdy v České republice byly navýšeny o zhruba 4,5 %, na rok 2017 rostly tempem o téměř 7 % a v roce 2018 dokonce o 8 %. Až rok 2019 byl zlomový. Ačkoliv mzdy obecně rostly, tempo růstu se snížilo na 6,2 %. (28)

Průměrná mzda

Následující tabulka vyjadřuje průměrnou mzdu v České republice za sledované období. Součástí údajů jsou i hodnoty průměrné mzdy v odvětví, v němž se pohybuje vybraná společnost Ziehl-Abegg, s.r.o.

Tabulka 3: Průměrná mzda v ČR (Zdroj: vlastní zpracování dle (28))

Hrubá mzda (v Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrná hrubá mzda	25 697	26 837	28 704	31 006	32 923
Průměrná hrubá mzda v odvětví dle CZ NACE	23 920	25 078	26 969	28 845	30 540

Legislativní faktory

Podnikatelský subjekt se musí řídit zákony, jež jsou v České republice platné. Mezi nejdůležitější zákony patří:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Velkým krokem v zavedení čistějšího a transparentního podnikání byla navržena novinka ohledně evidence tržeb, jež se v hotovostní úhradě velmi těžko evidují a v tomto případě se dá i fungovat v šedé ekonomice. Se zavedením povinné evidence tržeb, byl

v roce 2016 přijat v platnost zákon č. 112/2016 S., Zákon o evidenci tržeb. Tento zákon platí pro všechny ekonomické subjekty, ať už právnické či fyzické osoby, které přijímají platby v hotovosti, šekem a jinými formami. Tento zákon byl přijat v určitých fázích. První fáze v prosinci 2016 zahrnovala stravovací a ubytovací služby, zavedení druhé fáze v praxi proběhlo v březnu 2017 a poslední fáze, kam spadá evidence tržeb ostatních činností, proběhla v květnu roku 2020.

Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory, které působí na chod firmy a které budou sledovány, patří především míru inflace. Dále chování firem na trhu ovlivňuje také výše daňových sazeb. Zde hovoříme především o sazby daně z příjmů a sazbu daně z přidané hodnoty. Vývoj těchto makroekonomických veličin bude znázorněn v následujících tabulkách.

Hlavním dílčím faktorem v ekonomickém prostředí ovlivňující chod firmy je jednoznačně výše **daně z příjmů právnických osob**. Ta se postupně během let snižovala. Nyní je na nejnižší sazbě za všechna sledovaná období. Přesný vývoj sazby daně je popsán v následující tabulce. Nepřiměřená výše daně z příjmů právnických osob negativně ovlivňuje rozhodování firmy. Firma se musí rozhodnout, za jak velkou cenu, kterou se stává právě daň z příjmů, bude stále ochotna i nadále podnikat. Při nízkém zdanění jsou firmy sice motivovány více podnikat, při odvodech však stát disponuje nedostatkem získaných finančních prostředků. V opačném případě stát sice získá vyšší příjmy, jejich nákladnost bude mít však odrazující vliv.

Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (Zdroj: vlastní zpracování dle (30))

Rok	Sazba daně
2010 – dosud	19 %
2009	20 %
2008	21 %
2006-2007	24 %
2005	26 %
2004	28 %
2000-2003	31 %
1999	35 %

Druhou sledovanou daní je **daň z přidané hodnoty**. Ta je součástí ceny zboží. Při prodeji zákazníkům, což jsou v drtivé většině plátcí DPH, si mohou uplatnit odpočet daně při daňovém přiznání. Stejně jako daň z příjmů i sazba daně z přidané hodnoty má klesající tendenci. Změna nastává od roku 2013, kdy nepatrně roste. Největší změnou však byl v roce 2015 přechod z dvousložkové daně na trojsložkovou. Obě sazby, tedy 21% a 15% zůstaly, nově byla přidána 10% sazba daně. V následující tabulce je znázorněn vývoj hodnoty sazby DPH.

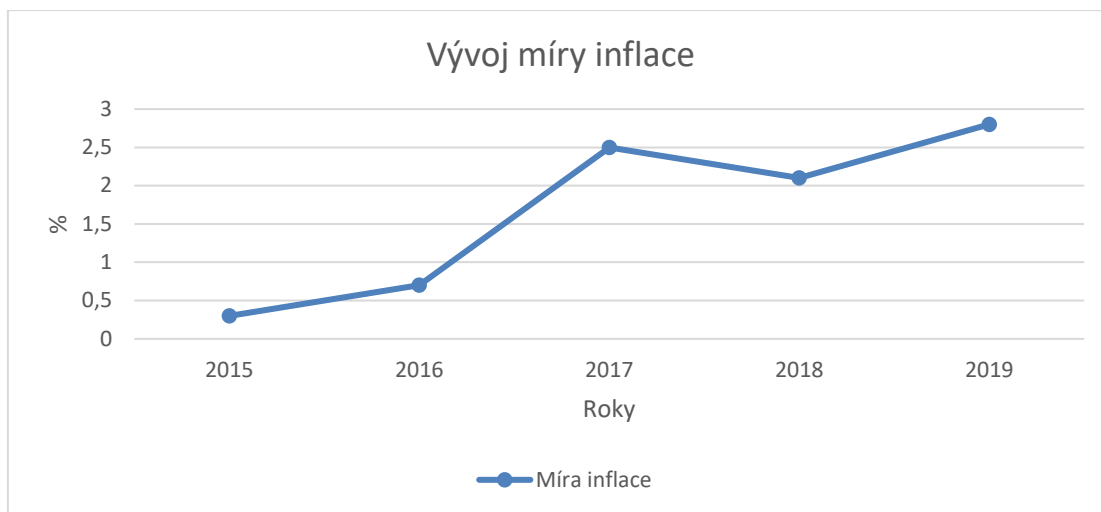
Tabulka 5: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty (Zdroj: vlastní zpracování dle (29))

Období	Základní sazba	Snížená sazba	
od 1.1.1995 do 30.4.2004	22 %	5 %	
od 1. 5. 2004 do 31. 12. 2007	19 %	5 %	
od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2009	19 %	9 %	
od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2011	20 %	10 %	
od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012	20 %	14 %	
od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2014	21 %	15 %	
od 1. 1. 2015	21 %	15 %	10 %

Míra inflace vyjadřuje % změnu cenové hladiny za určité období a tím i míru znehodnocení měny. Postupné zvyšování míry inflace, a tedy i růst cenové hladiny, jak je z následující tabulky zřejmé, trvalo první tři sledovaná období. V roce 2018 tento rostoucí trend skončil a inflace mírně klesla. Růst inflace značí vyšší růst peněžní zásoby než celkového produktu.

Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR (Zdroj: vlastní zpracování dle (28))

	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace (%)	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8



Graf 1: Vývoj míry inflace v ČR (vlastní zpracování dle 28)

Politické faktory

Společnosti se otevřely dveře do světového obchodování především vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004. Vlivem otevření hranic se společnost může orientovat i na zahraniční projekty. Stabilita v politickém dění napomáhá růstu ekonomickým subjektům. Současná vláda, jež tvoří koalice politických stran hnutí ANO a Česká strana sociálně demokratická (ČSSD), byla ustanovena na základě voleb do Poslanecké sněmovny v roce 2017. Předsedou vlády je nyní zástupce z vítězné strany hnutí ANO Andrej Babiš.

Technologické faktory

Jelikož se firma zabývá především prodejem zboží, jež jsou převážně vyrobeny v zahraničních pobočkách, a nakupuje je od své zahraniční mateřské společnosti, její požadavky na technologické faktory řeší právě mateřská společnost. I tak, pokud se firma chce dále posouvat a nabízet modernější technologie, musí investovat do výzkumu a vývoje a dodržovat jisté normy i v zemích, v nichž dochází k obchodní činnosti. Její konkurenceschopnost závisí především od kvality jejích produktů, které jsou instalovány do prostor, kde je nutná podmínka bezchybného chodu. Společnost investuje do rozvoje, její produkty splňují podmínky různých certifikací, norem či nařízení. Jak již bylo zmíněno v popisu společnosti, je držitelem několika certifikátů týkající se kvality produktů a služeb. Vlivem digitalizace a modernizace technologií se společnost ubírá k postupnému rozšiřování těchto změn a přecházení na tzv. Průmysl 4.0.

3. 3. 2 Porterova analýza pěti sil

Tento významný nástroj sloužící pro analýzu se zabývá pěti klíčovými vlivy na konkrétní firmu. Rozebírá vlivy, jež přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Konkrétně se jedná o stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty.

Stávající konkurence

V oblasti strojírenství, konkrétně ve výrobě průmyslové vzduchotechniky a průmyslových pohonů, spatřujeme hlavní konkurenty ve společnostech ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o., VENTILÁTORY Hroznová Lhota, s.r.o. Dalšími konkurenty jsou mezinárodní společnosti Thermotechnica Pericoli Srl. a Nicotra Gebhardt S.p.A, Rosenberg Ventilatoren GmbH. Největší konkurenční boj probíhá mezi společnostmi Ziehl-Abegg, s.r.o a ebm – papst CZ, s.r.o. nejen v České republice, ale i v mezinárodních obchodech. Vlivem zlepšování a dodržování jisté úrovně jakosti si všechny vyjmenované společnosti udržují postavení na českém trhu.

Nová konkurence

Ačkoliv neexistují bariéry vstupu nových konkurentů na trh, Příchod nového silného konkurenta na trh je nepravděpodobný. Je to dáno především nutností velkého kapitálu, jež bude použit na strojní zařízení, bez kterých nelze vyrábět. Pokud by se měl objevit podnikatelský subjekt, který by byl schopen čelit tomuto konkurenčnímu boji, s největší pravděpodobností by musel být dceřinou společností již velké a zavedené firmy se silným jménem a aktivy společnosti. Odběratelé si nemohou dovolit riskovat a uzavírat obchod s neznámou značkou, jež by byla sice inovativní, ale bez referencí od velkých zákazníků.

Vliv odběratelů

Vliv odběratelů je pro společnost zásadní. Společnost díky svému silnému jménu na trhu se stala jedním z dodavatelů průmyslové vzduchotechniky. Již zmíněný seznam hlavních konkurentů dokazuje, že společnost nezastává monopolní postavení, a tak nelze stanovit vysokou marži. Výhoda spočívá v potřebě zákazníka koupit větrací systém. Zákazník však může zakoupit zboží od konkurence, proto je pro společnost zásadní také kvalitní komunikace se zákazníkem a snaha o splnění jeho požadavků. Mezi hlavní odběratelé patří Kelvion s.r.o., Güntner GmbH & Co. KG, Carrier Corporation, Siemens, s.r.o., ATREA,s.r.o., REMAK, a.s. (31)

Vliv dodavatelů

Jelikož je sledovaná společnost dceřinou společností, a tedy i součástí nadnárodní korporace, obchoduje především s mateřskou společností, od které odkupuje již hotové výrobky. Její největší podíl dodávek je tak zboží určené k naskladnění a následnému prodeji. Vše je smluvně podloženo. Kromě dodávání zboží společnost dále odebírá od různých dodavatelů materiál používaný k instalaci zboží. Společnost se tak snaží udržovat dlouhodobé a přátelské vztahy s důležitými dodavateli.

Substituční produkty

Do skupiny substitučních produktů můžeme zařadit takové výrobky, jimiž mohou zákazníci nahradit stávající produkty od společnosti. Co se právě průmyslové vzduchotechniky týče, neexistuje zde mnoho substitutů. Jelikož podniky, které zadají poptávku po takovém výrobku, musí vybrat takové produkty, které splňují dané technické požadavky. Těmi jsou především rychlost odvodu vzduchu v konkrétní průmyslové budově, její vhodnost do daných podmínek a v jistých případech i hlučnost. Proto se nelze spokojit s něčím, co jen z části bude nahrazovat právě daný ventilátor.

3. 3. 3 McKinseyho model 7S

Tento model se používá jako analýza při hodnocení různých prvků, jež představují podmínku pro úspěšný chod podniku. Těmito prvky jsou struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti, strategie a sdílené hodnoty.

Struktura

Společnost byla založena německou mateřskou společností před téměř 20 lety. Po celou dobu svého fungování na českém trhu společnost zastupoval jednatel. V roce 2021 byla provedena změna jednatele. Celkový počet zaměstnanců, pracujících na hlavní pracovní poměr je 14 pracovníků.

Systémy

Kromě vlastního systému objednávek, jež je schopný objednávky elektronicky převést a stáhnout, využívá společnost ke své činnosti ekonomický software Premier. Do něj jsou nahrávány faktury z uhrazených objednávek. Tento systém usnadňuje práci a byl zaveden především kvůli úspoře času, jež mohou zaměstnanci využít při jiné činnosti. Pro lepší evidenci zaměstnanců a jejich odpracovaných hodin byl vytvořen informační systém na

míru společnosti, do něž se zaměstnanec každý den přihlásí a kde mají všichni základní záložky jako docházka, kalendář, pracovní cesta. Každému zaměstnanci byly dále individuálně dle oboru působení vytvořeny další záložky. Např. překladatelské zakázky, účetnictví pracovních cest, tisk a plánování nových knižních titulů či obchodní partneři a nabídka pro ně.

Styl řízení

I přes to, že můžeme napočítat několik poboček napříč celým světem, jedná se o společnost s přátelskou, řekla bych až rodinnou firemní atmosférou. Ačkoliv tento demokratický styl řízení aktivně podporuje činnost zaměstnanců a motivuje je k lepším výkonům, je zde stále dodržena hierarchie, a tak hlavní rozhodovací slovo mají jednatele a vyšší management. V otázkách strategického managementu rozhoduje majitele společnosti se sídlem v Německu, dceřiná společnost se musí podřídit v těchto případech direktivnímu řízení. Pokud však má zaměstnanec pocit, že by se mohlo na pracovišti či na systému organizace cokoli vylepšit, jeho názor je pro management důležitý a zabývají se jeho návrhy.

Spolupracovníci

V České republice má se společností uzavřený pracovní-právní vztah se 14 zaměstnanci. Z dřívějších průzkumů, jež byly na pracovišti provedeny, vyplývá, že jedním z největších nefinančních benefitů jsou přátelské vztahy na pracovišti a obecně mladý kolektiv. I proto absolventy láká pracovat zde, jelikož se nemusí bát propastného věkového rozdílu zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci většinu času tráví v kanceláři s pár kolegy, pravidelně se konají sportovní teambuildingové akce.

Schopnosti

Základním požadavkem na zaměstnance je vyučení v oboru podnikání (minimálně absolvent střední průmyslové školy, ovládnutí konverzace v cizím jazyce a znalosti z daného oboru (prodej, ekonomika, účetnictví). Ačkoliv je podmínkou vyučení v oboru, management společnosti oceňuje také zápal pro věc a aktivní přístup k práci, kdy zaměstnanec bude sám iniciativně produktivní a nebude pasivně čekat na případné úkoly od vedení či novou poptávku. Od zaměstnanců různých oddělení jsou dále požadovány další vlastnosti či schopnosti nutné při výkonu jejich práce.

Strategie

Hlavní strategií společnosti je především udržení stávající pozice na trhu. To se děje prostřednictvím dodáváním zboží se špičkovou kvalitou oceněnou několika cenami, které zajistí spokojenost zákazníků a tím i jejich ochotu nadále spolupracovat. Vlivem technologických inovací se společnost snaží o modernizaci výroby, šetrnější zacházení s přírodními zdroji a v neposlední řadě společnosti prosazuje udržitelné myšlení, jenž napomůže zachovat čistší svět pro budoucí generace.

Sdílené hodnoty

Jak již bylo řečeno, společnost si zakládá na příjemné atmosféře, kde je radost pracovat. Je-li zaměstnanec v práci spokojený, jeho pracovní výkon se zvyšuje a vydává lepší výsledky. Vlivem kvalitně odvedené práce tak společnost získává spokojené klienty. Dále se společnosti angažuje v ochraně životního prostředí, proto pravidelně se společností EKO-KOM, s.r.o. eviduje množství použitého obalového materiálu a jejich následnou recyklaci. Stejný postoj k životnímu prostředí podporuje u zaměstnanců.

3. 4. Vybraní partneři pro benchmarking

Pro srovnání byly vybrány podniky, jež působí ve stejném průmyslovém odvětví a jejich hlavní podnikatelská činnost spočívá ve velkoobchodních službách. Hlavním kritériem pro zvolení těchto partnerů pro srovnání bylo stejné značení činnosti dle kódu NACE.

Z databáze Amadeus byly vyselektovány společnosti s kódem:

- **NACE 4669 - Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením.**

Konkrétně se bude jednat o společnosti SINCLAIR Global Group, s.r.o., ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o., ebm-papst CZ, s.r.o. a Multi-VAC, s.r.o., které splňují toto označení.

3. 4. 1 SINCLAIR Global Group, s.r.o.

Datum vzniku 8. března 1991

IČO 15528383

Sídlo Purkyňova 2740/45, Královo Pole, 612 00 Brno

Základní kapitál 5 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel. (25)

Počet zaměstnanců 50 - 99

CZ-NACE 4669 Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením

2630 Výroba komunikačních zařízení

2640 Výroba spotřební elektroniky

2790 Výroba ostatních elektrických zařízení

4610 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

6200 Činnosti v oblasti informačních technologií

6202 Poradenství v oblasti informačních technologií

6300 Informační činnosti

6491 Finanční leasing

6832 Správa nemovitostí na základě smlouvy

6920 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

7020 Poradenství v oblasti řízení

7310 Reklamní činnosti

7400 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

9511 Opravy počítačů a periferních zařízení (26)



Obr. 8: Logo společnosti SINCLAIR Global Group, s.r.o. (Zdroj: (32))

3. 4. 2 ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.

Datum vzniku 28. března 2011

IČO 24828122

Sídlo Praha 4 - Nusle, Boleslavova 53/15, PSČ 14000

Základní kapitál 82 200 000 Kč

Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektronických zařízení,
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (25)

Počet zaměstnanců 50–99

CZ-NACE 4669 Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením

3314 Opravy elektrických zařízení

2611 Výroba elektronických součástek

2790 Výroba ostatních elektrických zařízení

6820 Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí

7400 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti (26)



Obr. 9: Logo společnosti ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o. (Zdroj: (34))

3. 4. 3 ebm – papst, s.r.o.

Datum vzniku 31. října 2003

IČO 26909600

Sídlo Kaštanová 528/34a, Brněnské Ivanovice, 620 00 Brno

Základní kapitál 1 600 000 Kč

Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (25)

Počet zaměstnanců 20 – 24

CZ-NACE 4669 Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením

4610 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

4690 Nespecializovaný velkoobchod (26)

Obr. 10: Logo společnosti ebm-papst, s.r.o. (Zdroj: (33))

3. 4. 4 Multi-VAC, s.r.o.

Datum vzniku 24. ledna 1992

IČO 45534900

Sídlo Fáblovka 586, Polabiny, 533 52 Pardubice

Základní kapitál 5 000 000 Kč

Předmět podnikání

- Topenářství
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel (25)

Počet zaměstnanců 25-49

CZ NACE 4669 Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením

2800 Výroba strojů a zařízení j. n.

2825 Výroba průmyslových chladicích a klimatizačních zařízení

4322 Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace

4610 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

5200 Skladování a vedlejší činnosti v dopravě

5229 Ostatní vedlejší činnosti v dopravě

5800 Vydavatelské činnosti

6200 Činnosti v oblasti informačních technologií

6830 Činnosti v oblasti nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody

6920 Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

7310 Reklamní činnosti

7490 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

7729 Pronájem a leasing ostatních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

8211 Univerzální administrativní činnosti (26)



Obr. 11: Logo společnosti Multi-VAC, s.r.o. (Zdroj: (35))

3. 5. Benchmarking společnosti a vybraných konkurentů

V následujících kapitolách budou analyzovány a srovnávány hodnoty vývoje tržeb a ukazatele týkající se zaměstnanců. Dále budou porovnány ukazatele z finanční analýzy. Pozornost bude soustředěna především na ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti.

Data, jež byla použita při srovnání a výpočtech, byla získána především z výkazů zisků a ztát a rozvah vybraných podniků. Tyto přílohy podniky zveřejňují jako součást účetní závěrky v obchodním rejstříku, z nichž byly dále čerpány informace týkající se např. počtu zaměstnanců.

Všechna data budou zobrazena v přehledných tabulkách a pro lepší představu budou i převedeny do grafického znázornění pomocí spojnicového grafu.

3. 5. 1 Vývoj tržeb a zisku

V této kapitole budou srovnány tržby a zisk před zdaněním za sledované období 2015 až 2019.

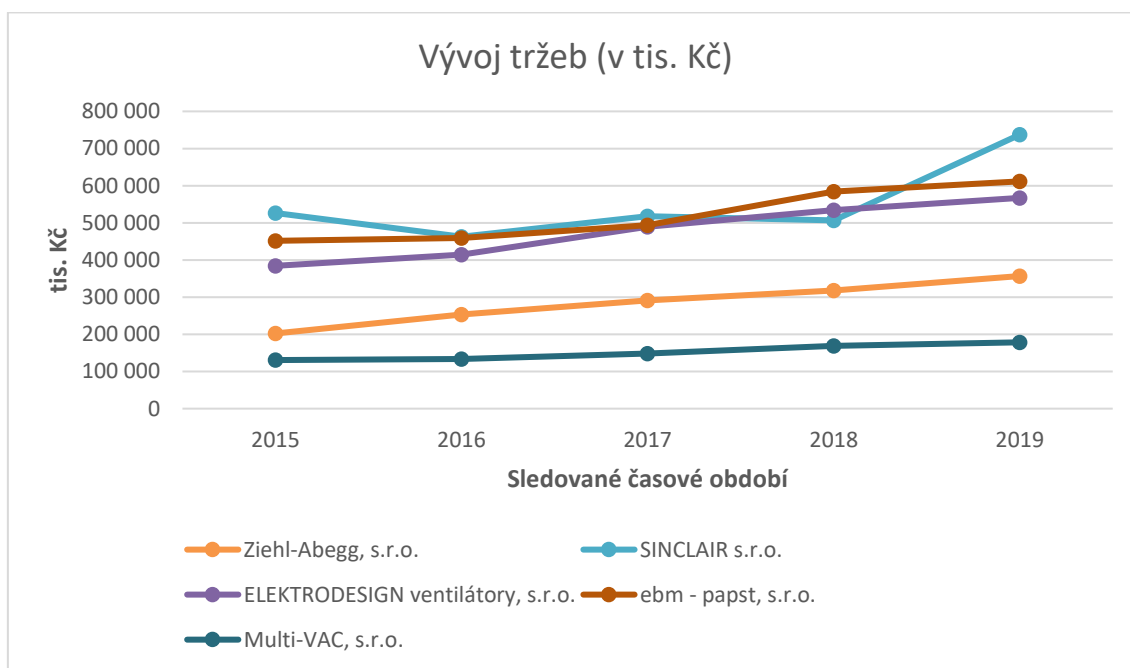
Vývoj tržeb

Následující tabulka zobrazuje první sledovaný ukazatel za vybrané období 2015 až 2019, jímž je vývoj tržeb společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. a jejich vybraných konkurentů. Pro přehlednější zobrazení je vytvořen spojnicový graf.

Tabulka 7: Vývoj ukazatele tržeb společností (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Vývoj tržeb (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	202 278	253 259	290 920	318 300	356 815
SINCLAIR s.r.o.	526 147	462 660	517 526	506 497	737 210
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	384 249	414 413	489 049	534 614	567 121
ebm-papst, s.r.o.	451 641	459 146	493 334	584 499	611 559
Multi-VAC, s.r.o.	130 738	133 938	148 395	169 048	178 471

Z tabulky je zřejmé, že nejnižších hodnot dosahuje společnost Multi-VAC, s.r.o. a to i několikanásobně méně než společnosti Mulit-VAC, s.r.o., SINCLAIR, s.r.o. a ebm- nejvyšších tržeb za celé sledované období dosáhla společnosti SINCLAIR, s.r.o., jejichž hodnota přesáhla 700 tis. Kč.



Graf 2: Vývoj celkových tržeb společností (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

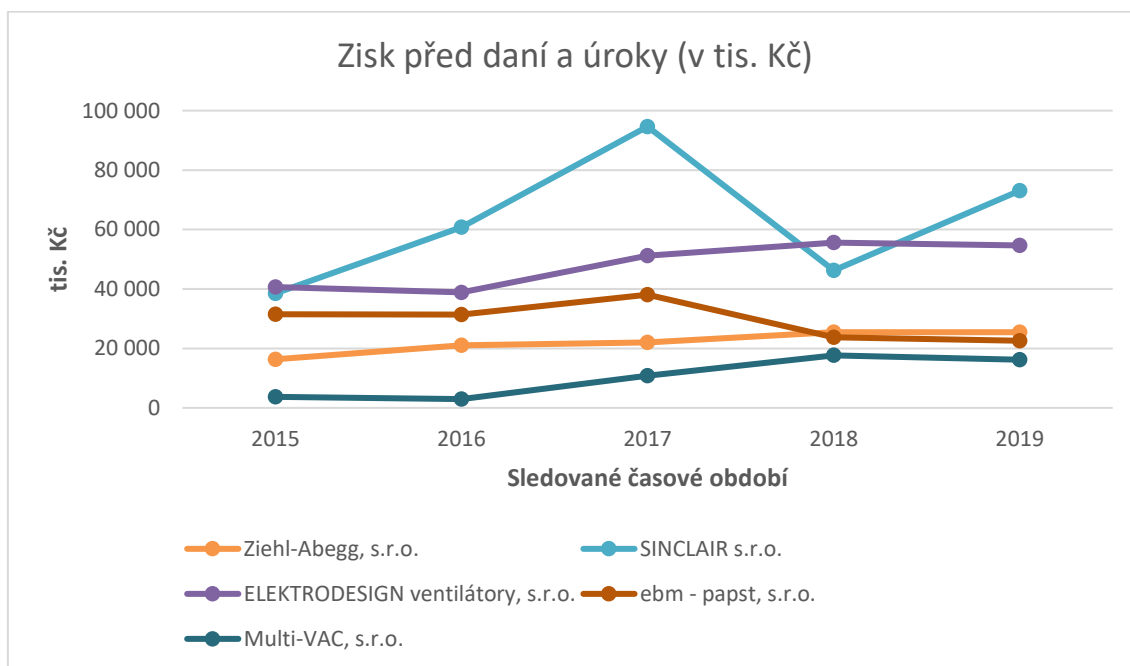
Z grafu je patrný růstový trend ve vývoji tržeb u většiny sledovaných společností. Z tohoto trendu se odlišuje pouze společnost SINCLAIR s.r.o., jejíž tržby po celé sledované období kolísají.

Zisk před daní a úroky

Druhým sledovaným ukazatelem je vývoj zisku před zdaněním a nákladovými úroky.

Tabulka 8: Vývoj zisku před daní a úroky (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Zisk před daní a úroky (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	16 348	21 010	22 013	25 423	25 450
SINCLAIR s.r.o.	38 528	60 823	94 628	46 229	73 108
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	40 627	38 855	51 234	55 585	54 621
ebm-papst, s.r.o.	31 537	31 409	38 064	23 783	22 576
Multi-VAC, s.r.o.	3 689	2 953	10 765	17 656	16 187



Graf 3: Vývoj zisku před daní a úroky (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Obdobně jako vývoj tržeb se z grafického pohledu vyvíjí i vývoj zisku před zdaněním. Společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. a Multi-VAC, s.r.o. se pohybují v nižších hodnotách než zbývající společnosti. Společnost SINCLAIR, s.r.o. i v tomto případě neevduje pouze růstový trend a hodnoty zisku v roce 2018 klesly a následně vzrostly.

3. 5. 2 Vývoj ukazatelů týkajících se zaměstnanců

V následující části jsou zobrazeny údaje, jež firma určitým způsobem spojuje i se zaměstnanci. Konkrétně se jedná o ukazatel počtu zaměstnanců, osobních nákladů celkově a s přepočtem na jednoho zaměstnance. Dále bude uvedeno i srovnání vývoje tržeb na jednoho zaměstnance.

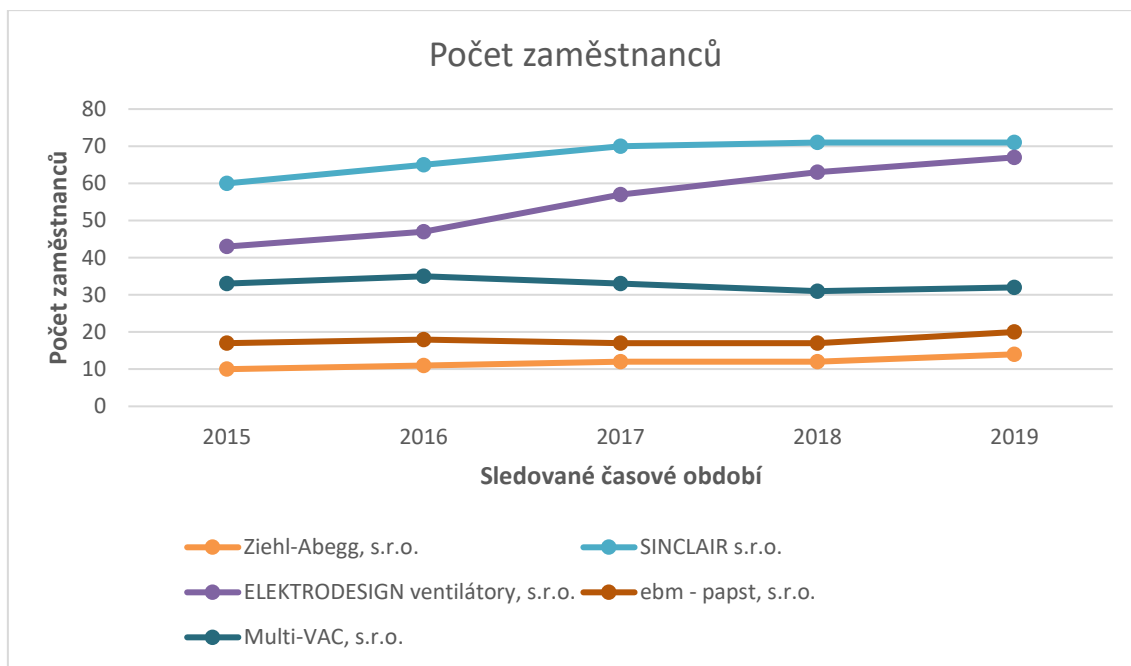
Počet zaměstnanců

Tabulka zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců na sledované období u jednotlivých společností.

Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Počet zaměstnanců	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	10	11	12	12	14
SINCLAIR s.r.o.	60	65	70	71	71
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	43	47	57	63	67
ebm-papst, s.r.o.	17	18	17	17	20
Multi-VAC, s.r.o.	33	35	33	31	32

Nejvyšších hodnot daného ukazatele dosahuje společnost SINCLAIR, s.r.o., jejíž průběh je téměř po celé sledované období rostoucí. Růst zaměstnanců stagnuje až v roce 2019, kdy společnost nadále evidovala 71 zaměstnanců. Vlivem růstu počtu zakázek a s nimi spojených i nedostatečných kapacit, téměř všechny sledované společnosti navýšovaly počet zaměstnanců. Nejvyšší nárůst zaznamenala společnost ELEKTRODESIGN, s.r.o., jejíž kapacity byly navýšeny z původních 43 zaměstnanců na 67 zaměstnanců. V přepočtu tedy navýšili kapacitu pracovních pozic o více než 50 %. Druhého nejvyššího růstu, i přes menší počet zaměstnanců, dosahovala společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jež navýšila pracovní pozice o 4 zaměstnance. Z původních 10 zaměstnanců vzrostl počet na 14, což v procentuálním vyjádření vyjadřuje 40 %. Opačný, tedy klesající trend, vykazuje pouze společnost Multi-VAC, s.r.o., jež jako jediná firma, i přes zvyšování kapacity v roce 2016, postupně snižovala stav zaměstnanců na konečný počet 32.



Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Osobní náklady

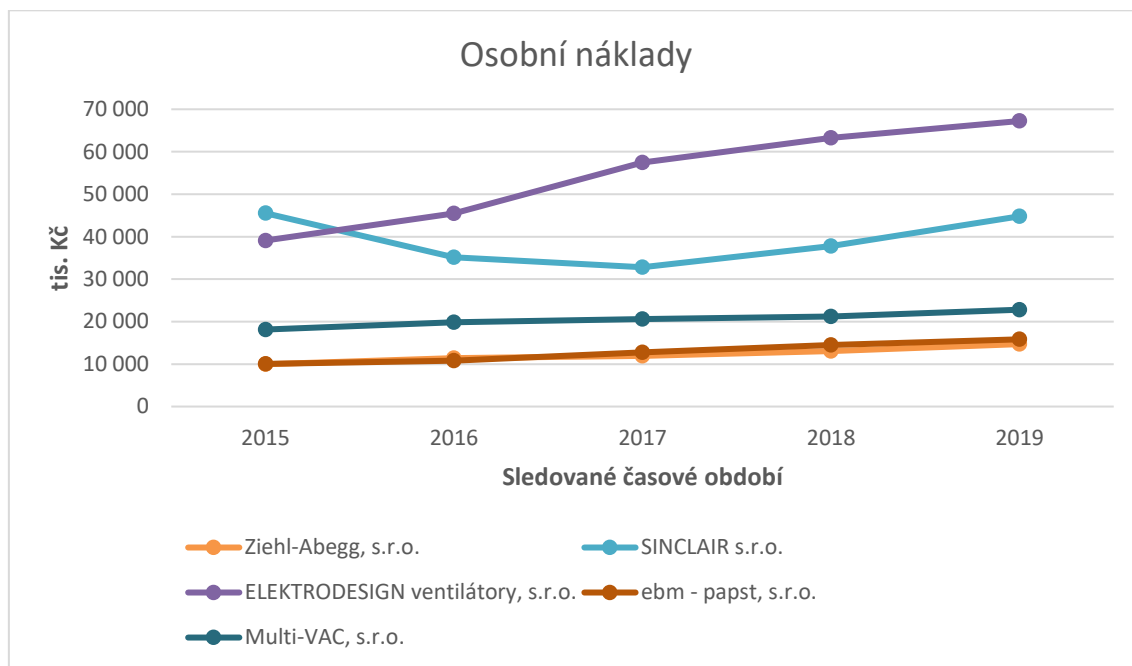
Se zaměstnanci jsou spojené i náklady na zaměstnance. Za tento náklad se nepovažuje pouze čistá mzda, jež zaměstnanci náleží. Do skupiny osobních nákladů patří především náklady spojené se sociálním a zdravotním pojištěním zaměstnanců odváděné právě zaměstnavatelem.

Tabulka 10: Celkové osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Osobní náklady (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	9 958	11 413	11 961	13 065	14 697
SINCLAIR s.r.o.	45 527	35 148	32 803	37 774	44 831
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	39 104	45 441	57 442	63 239	67 236
ebm-papst, s.r.o.	10 041	10 809	12 750	14 503	15 828
Multi-VAC, s.r.o.	18 133	19 844	20 586	21 177	22 804

V porovnání s předchozí tabulkou týkající se vývoje počtu zaměstnanců, v grafickém zobrazení celkových osobních nákladů je patrný velký propad osobních nákladů u společnosti SINCLAIR, s.r.o., jež, ačkoliv v počtu zaměstnanců dosahovala nejvyšších hodnot, v oblasti osobních nákladů eviduje v první polovině sledovaného období velký pokles nákladů z hodnoty 45 527 tis. Kč v roce 2015, na 32 803 tis. Kč v roce 2017. Od

roku 2017 však klesající trend ustoupil a společnost dále zvyšovala osobní náklady. Nižších hodnot nákladů dosahují společnosti, které uzavřely pracovně-právní vztah s menším počtem zaměstnanců. Řadíme sem především společnost Ziehl-Abegg, s.r.o. a ebm-papst,s.r.o., jejichž náklady během let 2015 až 2019 vzrostly ze zhruba 10 000 tis. Kč na 15 000 tis. Kč. Naopak nejvyšší osobní náklady eviduje společnost ELEKTRODESIGN, s.r.o., jejíž křivka téměř shodně kopíruje průběh křivky počtu zaměstnanců.



Graf 5: Celkové osobní náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

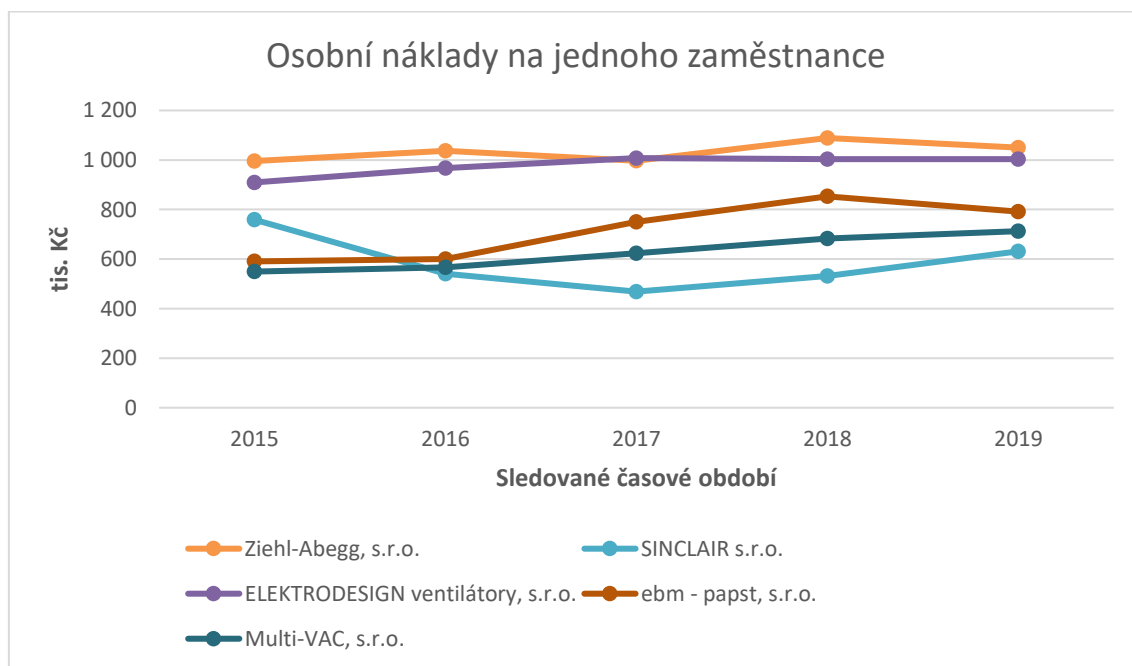
Osobní náklady na 1 zaměstnance

Předchozí tabulka zobrazovala celkové osobní náklady na zaměstnance. V následující tabulce jsou tyto náklady přepočteny na 1 zaměstnance. Vlivem přepočtu lze lépe srovnat všechny společnosti, jelikož hodnota celkových nákladů může být ovlivněna vysokým počtem zaměstnanců s nižšími příjmy proti společnosti s několika velmi nadprůměrně ohodnocenými zaměstnanci.

Tabulka 11: Osobní náklady na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Osobní náklady na 1 zaměstnance (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	996	1 038	997	1 089	1 050
SINCLAIR s.r.o.	759	541	469	532	631
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	909	967	1 008	1 004	1 004
ebm - papst, s.r.o.	591	601	750	853	791
Multi-VAC, s.r.o.	549	567	624	683	713

I dle předchozího grafického vyjádření i zde křivka osobních nákladů na jednoho zaměstnance společnosti SINCLAIR, s.r.o. má tvar spíše širokého „U“. Nejnižší bod této křivky dosahuje také nejnižší hodnoty z celého sledovaného období u všech společností. Naopak nejvýše se přesunula společnost Ziehl-Abegg, jež při srovnání celkových osobních nákladů v předchozím grafu dosahovala společně s firmou ebm-papst, s.r.o. nejnižších hodnot. Po přepočtu na jednoho zaměstnance lze vyčíst nejvyšší hodnoty. Tato skutečnost je spojená s nadprůměrným ohodnocením zaměstnanců, kterých si firma váží a s ním spojené i vyšší odvody státu.



Graf 6: Osobní náklady na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

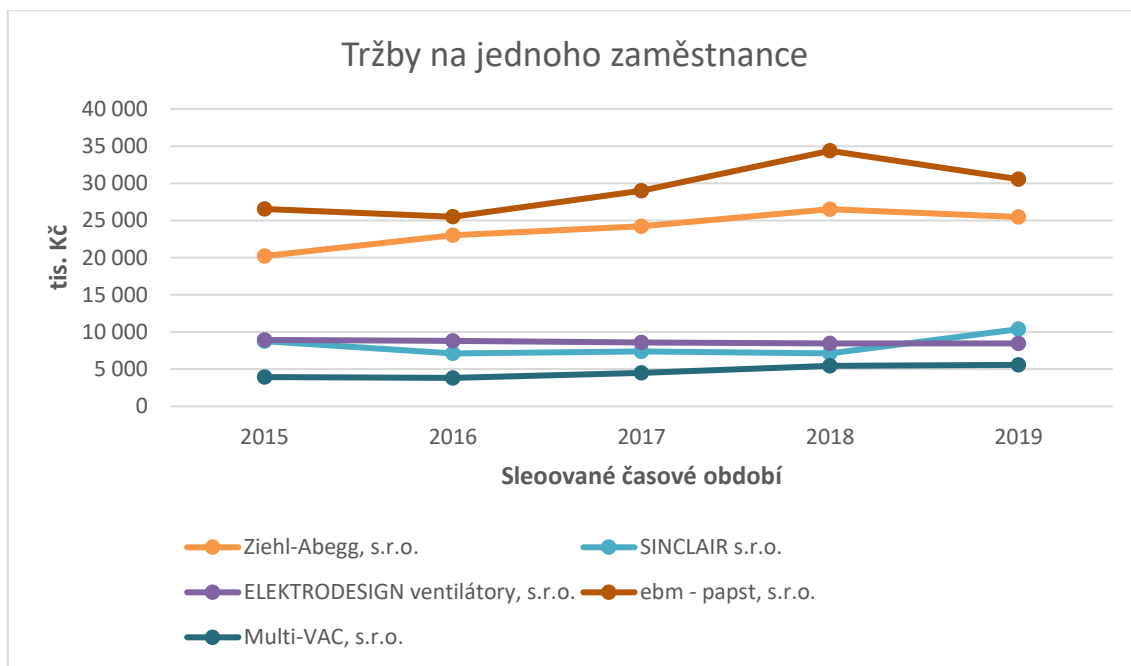
Tržby na jednoho zaměstnance

Stejným způsobem jako jsou ovlivněny celkové náklady na zaměstnance, i objem tržeb může být zkreslen počtem zaměstnanců. Pro lepší srovnání se tedy využívá přepočet tržeb na jednoho zaměstnance. Lze tak lépe srovnávat různě velké společnosti.

Tabulka 12: Tržby na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Tržby na 1 zaměstnance (tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	20 228	23 024	24 243	26 525	25 487
SINCLAIR s.r.o.	8 769	7 118	7 393	7 134	10 383
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	8 936	8 817	8 580	8 486	8 464
ebm - papst, s.r.o.	26 567	25 508	29 020	34 382	30 578
Multi-VAC, s.r.o.	3 962	3 827	4 497	5 453	5 577

Již z dat z tabulky vyčnívají společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. a ebm-papst, s.r.o., jejichž přepočtené tržby na jednoho zaměstnance dosahují řádově desítek milionů oproti ostatním společnostem, u nichž se přepočtené hodnoty pohybují pouze v řádu jednotek milionů. Z grafického vyjádření lze lépe spatřit markantní rozdíl mezi těmito firmami. Několikanásobně vyšší tržby jsou jistě příčinou již tak vysokého ohodnocení zaměstnanců společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. Opačný stav znázorňují křivky u společnosti ELEKTRODESIGN, s.r.o., jejíž hodnoty osobních nákladů na jednoho zaměstnance byly druhé nejvyšší, výše přepočtených tržeb se v tomto případě drží na spodní hranici osy.



Graf 7: Tržby na jednoho zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 5. 3 Ukazatele likvidity

Likvidita je dělena na běžnou, pohotovou a okamžitou podle způsobu, jakým lze oběžný majetek převést na likvidnější formu.

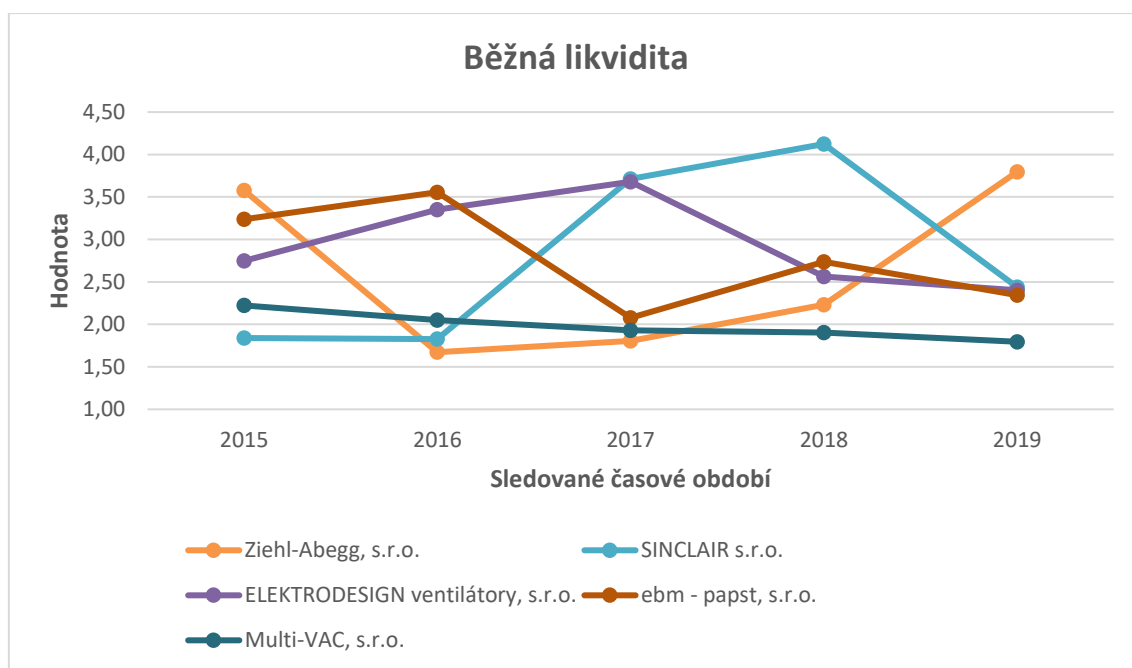
Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Výsledek značí, kolikrát oběžná aktiva jsou schopna pokrýt krátkodobé závazky a svojí přeměnou na finanční prostředky tak uspokojit tak věřitele. Je udávána optimální hodnota, která by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Následující tabulka obsahuje údaje za sledované období 2015 až 2019.

Tabulka 13: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Běžná likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	3,58	1,67	1,81	2,23	3,80
SINCLAIR s.r.o.	1,84	1,83	3,71	4,12	2,44
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	2,75	3,35	3,68	2,56	2,40
ebm-papst, s.r.o.	3,24	3,56	2,08	2,74	2,34
Multi-VAC, s.r.o.	2,22	2,05	1,93	1,90	1,80

Z údajů v tabulce je patrné, že se pouze jedna společnost splňuje předepsaná doporučení ohledně hodnoty běžné likvidity a její hodnoty se během sledovaného období mění maximálně o 0,17 v porovnání s předchozím obdobím. Je jím firma Multi-VAC s.r.o. Ostatní společnosti se pohybují s vypočtenými hodnotami spíše nad horní hranici doporučených hodnot a meziroční rozdíly evidují ve vyšších rozdílech oproti společnosti Multi-VAC s.r.o.



Graf 8: Běžná likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

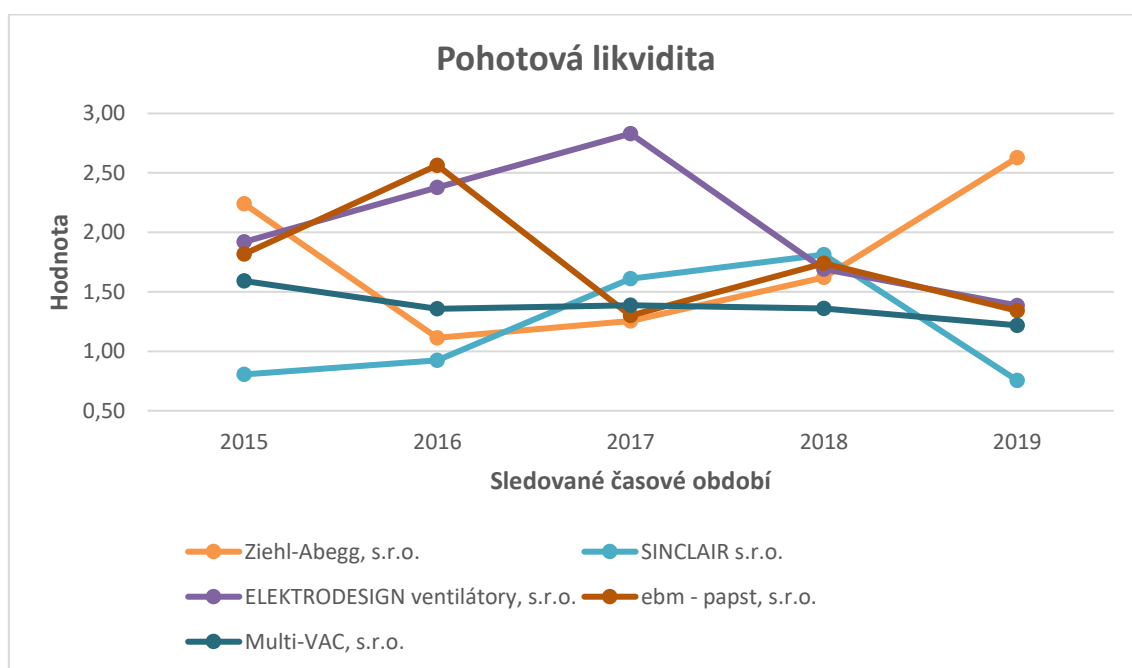
Pohotovostní likvidita

Jak bylo řečeno, je-li hodnota pohotovostní likvidity vyšší než 1, společnost je schopna hradit své závazky, aniž by musela prodávat zásoby, jež eviduje na skladech. V opačném případě, je-li hodnota menší než 1, likvidnější forma oběžného aktiva nebude stačit k úhradě závazků. Obecně doporučená hodnota bývá v rozmezí 0,7-1,0. Pokud podnik vykazuje hodnotu nižší než doporučenou, jedná se o agresivní strategii podniku.

Tabulka 14: Pohotovostní likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Pohotovostní likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	2,24	1,11	1,25	1,62	2,63
SINCLAIR s.r.o.	0,80	0,92	1,61	1,81	0,76
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	1,92	2,38	2,83	1,69	1,39
ebm-papst, s.r.o.	1,82	2,56	1,30	1,74	1,34
Multi-VAC, s.r.o.	1,59	1,36	1,39	1,36	1,22

Z dat lze snadno vyčíst, že žádná společnost se nedrží agresivní strategie. Naopak se řídí spíše konzervativním stylem řízení. Kromě společnosti SINCLAIR s.r.o. všechny společnosti udržují míru pohotovostní likvidity nad hodnotou 1. Ačkoliv vyšší hodnoty značí dostatek zásoby finančních prostředků v likvidnější formě oběžných aktiv, takto uložené finance firmě nepřinášejí žádný zisk. Je tedy vhodné, aby společnost ELEKTRODESIGN s.r.o. se zaměřila na kontrolu oběžných aktiv, které by mohla dále investovat.



Graf 9: Pohotovostní likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

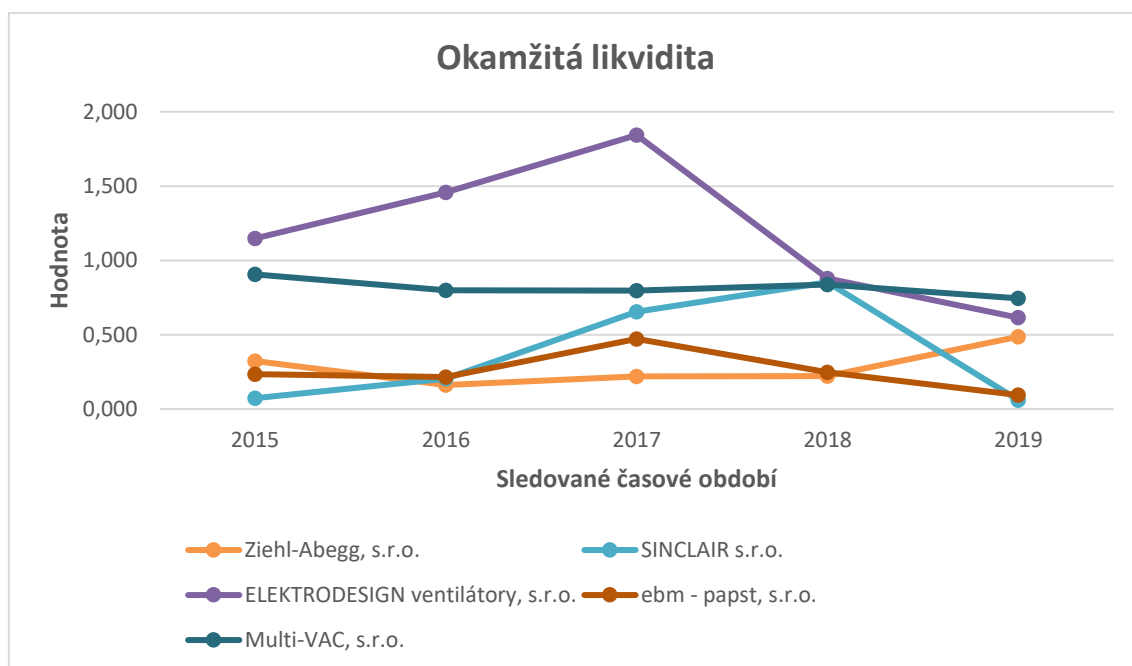
Okamžitá likvidita

V případě hotovostní likvidity, jež udává poměr mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky, bývají doporučeny hodnoty v rozmezí 0,2-0,5.

Tabulka 15: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Okamžitá likvidita	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	0,323	0,162	0,220	0,222	0,487
SINCLAIR s.r.o.	0,074	0,205	0,654	0,853	0,060
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	1,148	1,459	1,843	0,878	0,615
ebm-papst, s.r.o.	0,234	0,216	0,472	0,247	0,094
Multi-VAC, s.r.o.	0,906	0,799	0,796	0,837	0,745

Nejblíže doporučeným hodnotám se blíží společnosti Ziehl-Abegg s.r.o. a ebm-papst s.r.o., jejichž hodnoty se pohybují v intervalu 0,09 až 0,49. Nejvyšších hodnot nabývají společnosti ELEKTRODESIGN s.r.o. a Multi-VAC s.r.o. Dle zjištěných informací lze usoudit, že právě tyto dvě společnosti neefektivně využívají peněžní prostředky, které by mohly být efektivněji investovány než v případě, že je firmy odloží v nejčastějším případě na bankovní účet.



Graf 10: Okamžitá likvidita (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 5. 4 Ukazatele aktivity

Do ukazatelů aktivity patří zejména ukazatele doby obratu zásob, rychlost obratu zásob, obratu pohledávek a závazků z obchodních vztahů a obrat celkových aktiv.

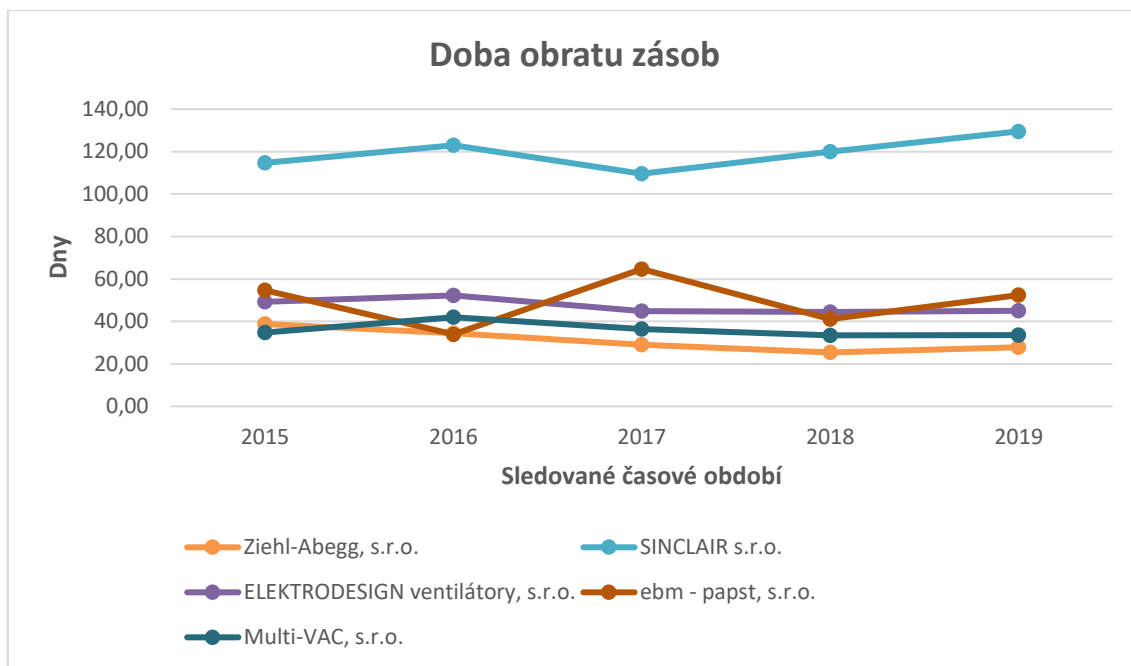
Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává v časových jednotkách, jak dlouho společnosti trvá přeměna skladových zásob od naskladnění po její případný prodej či spotřebu. Nejčastěji bývá uvedena ve dnech.

Tabulka 16: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Doba obratu zásob (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	38,77	34,52	29,00	25,38	27,80
SINCLAIR s.r.o.	114,70	123,02	109,56	119,93	129,50
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	49,26	52,25	44,84	44,45	44,96
ebm - papst, s.r.o.	54,73	33,91	64,67	41,09	52,34
Multi-VAC, s.r.o.	34,82	41,96	36,47	33,44	33,52

Z grafických dat je patrné, že společnosti SINCLAIR s.r.o. trvá vysoký počet dnů, než přemění své zásoby. Lze tedy odvodit, že drží své zásoby na takové úrovni, při které optimálně nespotřebovává zásoby a je možné, že dochází ke zbytečným nákladům na skladování. Doporučuji tedy společnosti optimalizaci skladování. Velké výkyvy jsou patrné u společnosti ebm-papst s.r.o. Oproti zbývajícím společnostem, jejichž rozdíly hodnot se pohybují v rámci jednotek dnů, rozdíl mezi dobou obratu zásob u společnosti ebm-papst s.r.o. evidujeme v řádu desítek dnů.



Graf 11: Doba obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Rychlost obratu zásob

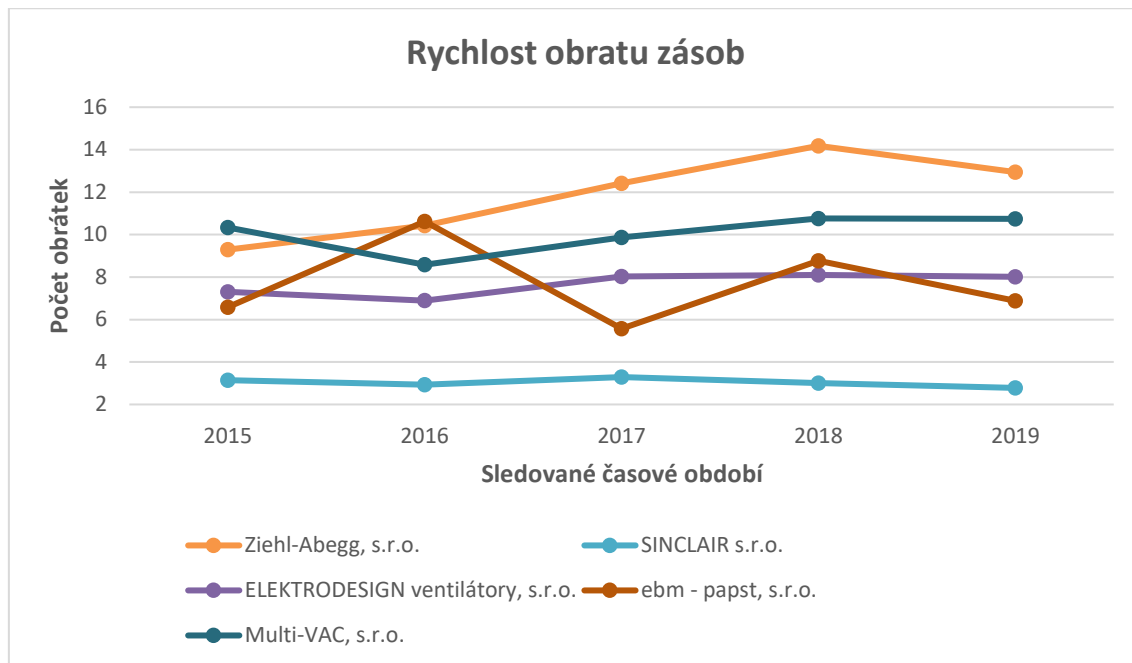
Jak již bylo v teoretické části vysvětleno, údaj značí, kolikrát se v průběhu časového období konkrétní položka zásob prodá a opětovně naskladní. Oproti době obratu zásob, kdy se firma snaží držet zásoby na skladě co nejkratší dobu, zde značí vyšší číslo lepší výsledek. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty za sledované období 2015 až 2019.

Tabulka 17: Rychlost obratu zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Rychlost obratu zásob	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	9,29	10,43	12,42	14,18	12,95
SINCLAIR s.r.o.	3,14	2,93	3,29	3,00	2,78
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	7,31	6,89	8,03	8,10	8,01
ebm - papst, s.r.o.	6,58	10,62	5,57	8,76	6,88
Multi-VAC, s.r.o.	10,34	8,58	9,87	10,76	10,74

Z grafického vyjádření lze vypožorovat, že nejvyšších hodnot dosahuje společnost Ziehl-Abegg s.r.o., jež oproti společnosti SINCLAIR s.r.o. dokáže téměř 5x rychleji využít své zásoby a rychleji je spotřebovat. Tímto efektivnějším způsobem řízení zásob nezanechává

zbytečně finanční prostředky uložené právě v zásobách, jež nespotřebované nepřinášejí firmě žádný příjem.



Graf 12: Rychlost obrátu zásob (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Doba obrátu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů

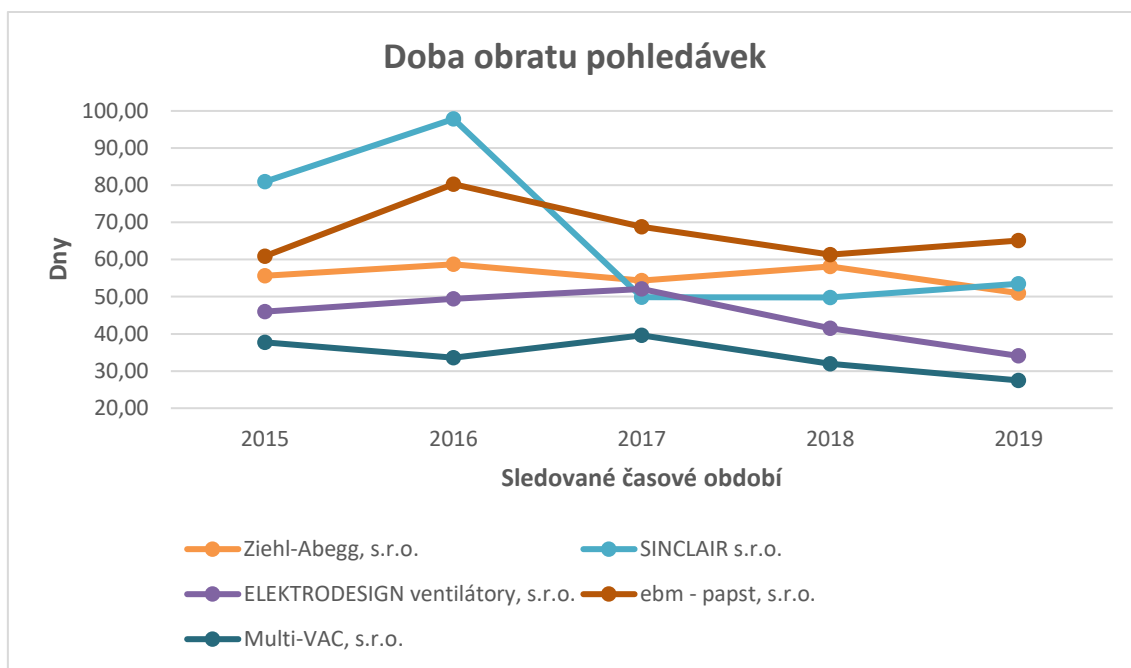
Jak již bylo v kapitole 1.7.2 objasněno, doba obrátu pohledávky vyjadřuje v časových jednotkách dobu, za kterou bude společnost jako věřitel uspokojen. V následující tabulce je zobrazena doba obrátu pohledávek za sledované období 2015 až 2019.

Tabulka 18: Doba obrátu pohledávek z obchodních vztahů (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

DO pohledávek (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	55,67	58,72	54,34	58,15	50,96
SINCLAIR s.r.o.	81,00	97,83	49,86	49,81	53,48
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	45,95	49,41	52,08	41,50	34,07
ebm - papst, s.r.o.	60,93	80,29	68,81	61,35	65,11
Multi-VAC, s.r.o.	37,75	33,59	39,60	31,96	27,47

Z výsledných dat je patrné, že vydané faktury jsou nejrychleji hrazené společností Multi-VAC s.r.o., jejichž splatnost se pohybuje v průměru kolem 34 dnů. Nejdéle na úhradu vydaných faktur musí čekat společnost SINCLAIR. Ta v roce 2016 měla

uspokojené pohledávky až po 98 dnech. V tomto období činil největší rozdíl mezi dobou splatnosti 64 dnů. I přes snižující se dobu obratu pohledávek bych společností ebm-papst s.r.o. a SINCLAIR s.r.o. doporučila audit správy pohledávek a zaměřit se na lepší zajištění pohledávek. Tím budou odběratelé motivováni k dřívějšímu inkasu. Společnost Ziehl-Abegg s.r.o., jejíž lhůta splatnosti vydaných faktur činí podle VOP 15 dnů, obdrží finanční prostředky od odběratelů dlouho po splatnosti. Z grafu je patrný klesající trend křivek. Alespoň 3 roky po sobě společnosti získají peněžní prostředky dříve než v předchozím období. Pouze data ze společnosti Ziehl-Abegg kolísají kolem hodnoty 55. Ačkoliv se může zdát doba splatnosti vysoká, běžná lhůta splatnosti na vydaných fakturách od společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. činí ve většině případů 60 dnů.



Graf 13: Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Ačkoliv jsou ve většině případů pohledávky společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. hrazeny do 60 dnů, firma eviduje nemalé pohledávky také po splatnosti. V některých letech tato část převyšuje i 20 % z celkové hodnoty pohledávek. Většina těchto pohledávek je uspokojena do 180 dnů od data splatnosti.

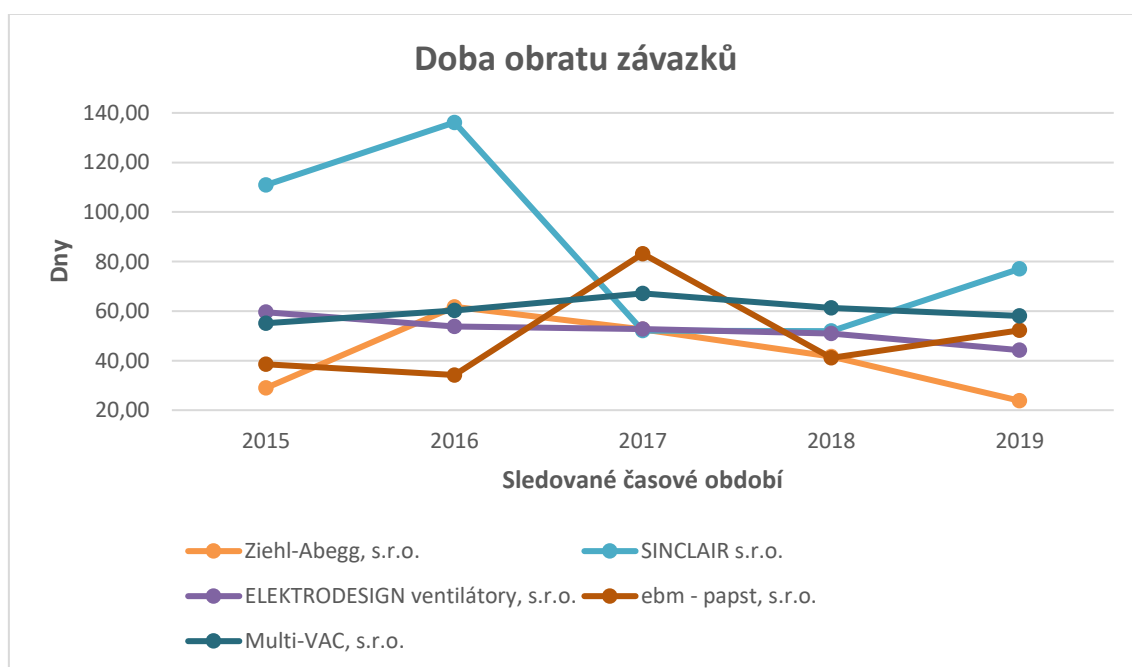
Doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů

Doba obratu závazků udává, za jakou dobu uhradí dlužník věřiteli svůj závazek z obchodních vztahů. Nejčastěji se jako časová jednotka užívají dny.

Tabulka 19: Doba obratu závazků z obchodních vztahů (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

DO závazků (dny)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	29,02	61,72	52,56	41,59	23,81
SINCLAIR s.r.o.	110,94	136,15	52,11	51,90	76,97
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	59,52	53,75	52,78	50,93	44,23
ebm - papst, s.r.o.	38,51	34,19	83,14	41,13	52,22
Multi-VAC, s.r.o.	55,10	60,27	67,13	61,27	58,03

Z údajů v tabulce je patrné, že největší rozdíly v době obratu závazků nalezneme u společnosti SINCLAIR s.r.o., jejichž přijaté faktury v prvních dvou sledovaných letech bývaly uhrazeny od 110 a až do 136 dnů. V takovém případě je možné, že docházelo k druhotné platební neschopnosti, jelikož z předchozích údajů o uspokojení pohledávek bylo zjištěno, že právě doba obratu pohledávek dosahovala téměř k 100 dnům. K menším rozdílům docházelo u společností Ziehl-Abegg s.r.o a ebm-papst s.r.o., u nichž rozdíl v obratu závazků dosahoval v řádu desítek dnů. Jediná společnost, jež vykazuje klesající trend v úhradách faktur, je ELEKTRODESIGN ventilátory s.r.o.



Graf 14: Doba obratu závazků z obchodních vztahů (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

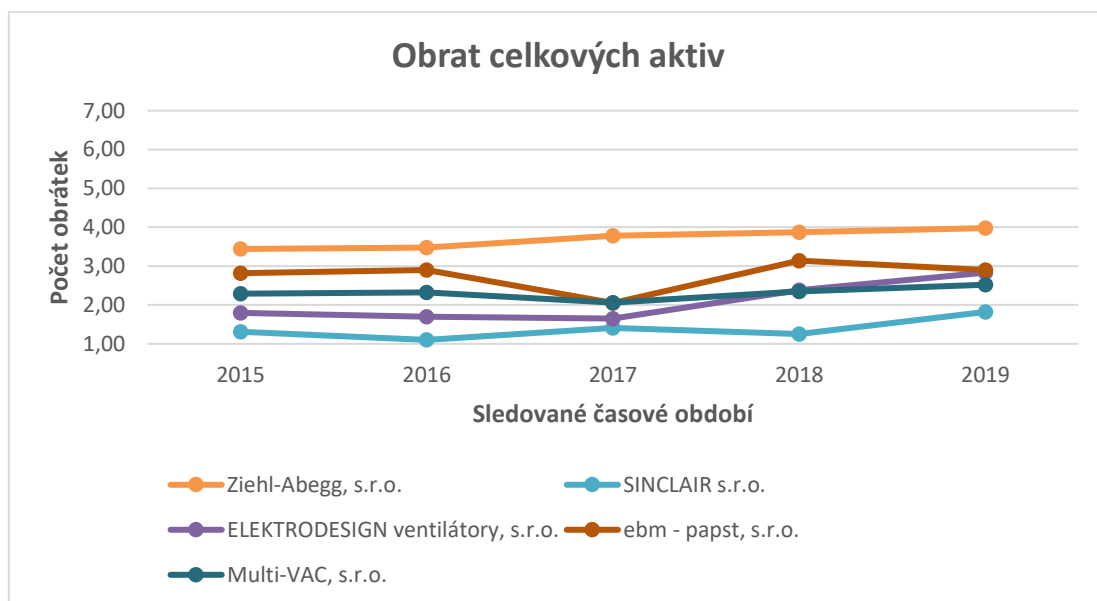
Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv, vyjádřen poměrem tržeb proti celkovému vloženému kapitálu, bývá označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Pokud podnik dosahuje nižších hodnot, než doporučené hodnoty 1, neúměrně využívá majetkové vybavenosti v podniku a neefektivně ji využívá.

Tabulka 20: Obrat celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Obrat celkových aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	3,44	3,47	3,78	3,87	3,98
SINCLAIR s.r.o.	1,31	1,10	1,41	1,25	1,82
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	1,80	1,69	1,65	2,38	2,83
ebm - papst, s.r.o.	2,82	2,90	2,05	3,14	2,90
Multi-VAC, s.r.o.	2,29	2,32	2,06	2,35	2,52

K doporučené hodnotě se nejvíce blíží společnost SINCLAIR s.r.o., jejíž hodnoty obratu celkových aktiv nepřesahují 1,82. Nejvyšších hodnot dosahuje společnost Multi-VAC s.r.o., což značí, že nejlépe využívá své zdroje k podnikání a nejvíce zhodnocuje svá aktiva. Z grafu lze vyčíst, že nejvyšších hodnot nabývá i společnost Ziehl-Abegg, s.r.o. po celé sledované období.



Graf 15: Obrat celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 5. 5 Ukazatele rentability

Následující část se zabývá ukazateli rentability. Konkrétně se analýza týká rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS).

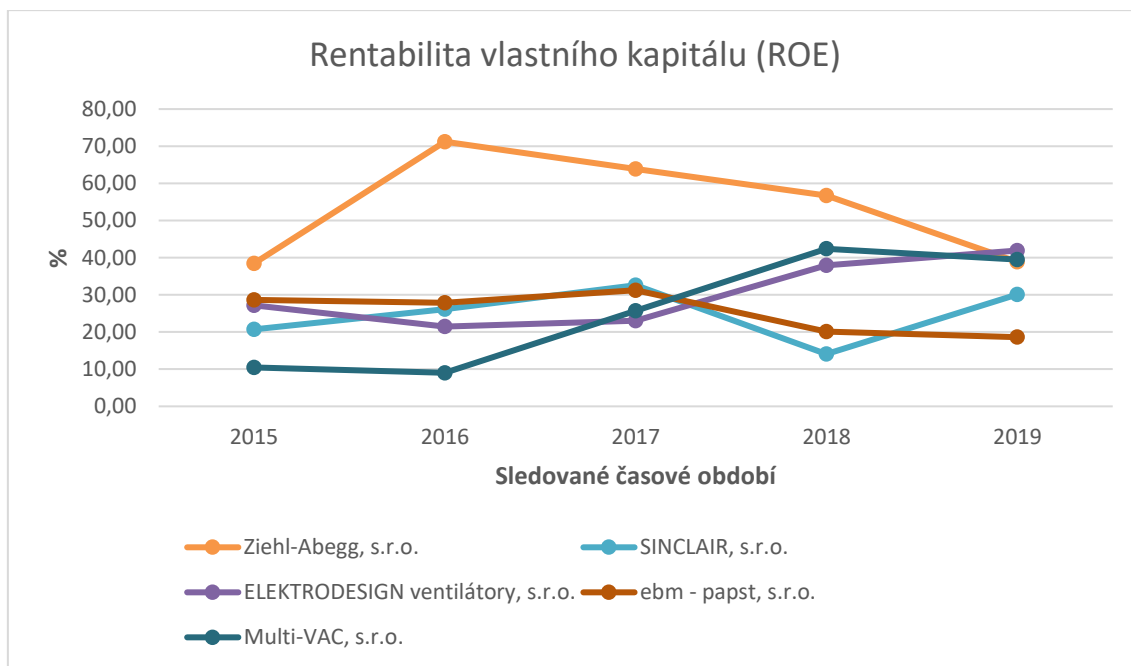
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Výnosnost kapitálu, jenž podnik vložil do svého podnikání, se označuje jako rentabilita vlastního kapitálu.

Tabulka 21: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

ROE (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	38,48	71,22	63,90	56,75	28,94
SINCLAIR s.r.o.	20,70	26,16	32,60	14,07	30,09
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	27,21	21,47	23,07	37,93	41,93
ebm - papst, s.r.o.	28,63	27,90	31,25	20,08	18,62
Multi-VAC, s.r.o.	10,51	9,03	25,72	42,40	39,47

Z výsledných dat je zřejmé, že nejlepších výsledků dosahuje vybraná společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jejíž hodnoty i několikanásobně převyšují hodnoty jejich konkurentů. Nejnižších hodnot rentability vlastního kapitálu v prvních dvou sledovaných obdobích dosahuje společnost Multi-VAC, s.r.o., avšak následující roky, již hodnoty i několikanásobně vzrostly. Vlivem těchto příznivých událostí v roce 2018 vzrostla rentabilita až na druhou nejvyšší hodnotu. Nepatrné výkyvy během sledovaného období jsou zaznamenány u společnosti ebm -papst, s.r.o.



Graf 16: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

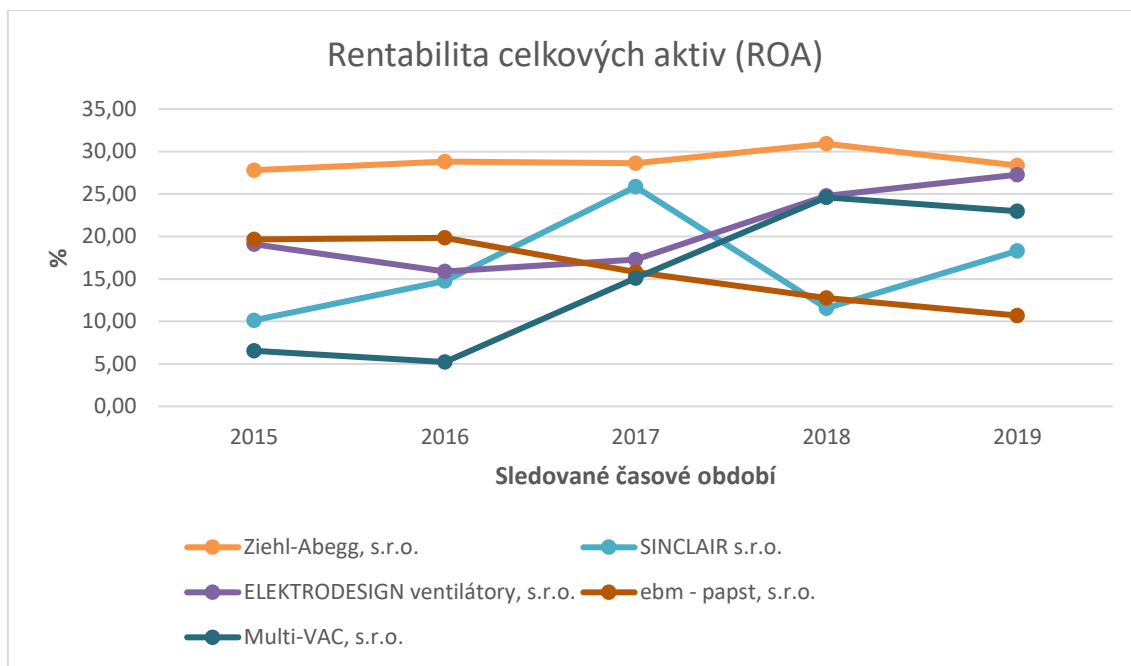
Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Následující tabulka zobrazuje výsledné hodnoty rentability aktiv za období 2015 až 2019. Údaje v tabulce vyjadřují vztah mezi ziskem a aktivy v podniku.

Tabulka 22: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

ROA (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	27,81	28,81	28,62	30,91	28,37
SINCLAIR s.r.o.	10,14	14,75	25,86	11,57	18,29
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	19,09	15,88	17,28	24,79	27,28
ebm - papst, s.r.o.	19,66	19,84	15,81	12,76	10,69
Multi-VAC, s.r.o.	6,55	5,21	15,10	24,60	22,96

Z grafu jsou patrné značné rozdíly v hodnotách oproti předchozímu sledovanému roku u většiny společností. Za celé sledované období dosahuje nejvyšších hodnot společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jež také dosahuje průměrně nejnižších meziročních rozdílů vyjádřených hodnot.



Graf 17: Rentabilita celkových aktiv (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Rentabilita tržeb (ROS)

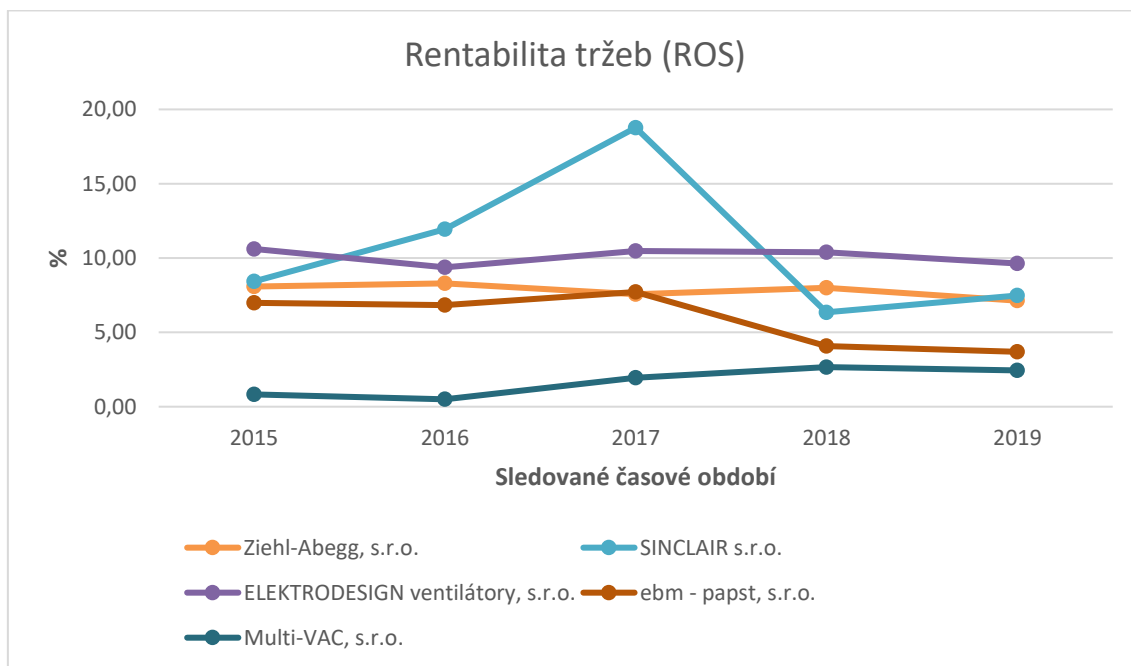
Rentabilita tržeb vyjadřuje poměr provozního výsledku hospodaření před daní a úroky a tržeb za prodej zboží či služeb. Udává množství zisku na 1 Kč tržeb. V následující tabulce jsou zobrazeny vypočítané hodnoty rentability tržeb.

Tabulka 23: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

ROS (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	8,08	8,30	7,57	7,99	7,13
SINCLAIR s.r.o.	8,43	11,93	18,77	6,35	7,49
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	10,61	9,38	10,48	10,40	9,63
ebm - papst, s.r.o.	6,98	6,84	7,72	4,04	3,69
Multi-VAC, s.r.o.	0,82	0,50	1,94	2,66	2,44

Nejvyšší hodnoty za celé sledované období dosáhla společnost SINCLAIR, jejíž rentabilita tržeb v roce 2017 převýšila 18 %. Tato společnost však také eviduje nejvyšší rozdíl mezi hodnotami v meziročním srovnání. Stabilně nejnižší hodnoty nabývá rentabilita společnosti Multi-VAC, s.r.o. Většina společností udržuje relativně stabilní hodnoty rentability tržeb bez větších meziročních rozdílů. Jejich hodnoty se od

předchozího roku liší maximálně o zhruba 1,5 %. Pouze společnosti SINCLAIR, s.r.o. a ebm-papst, s.r.o. se od mírně kolísavého trendu odlišují. U jmenovaných společností lze zjistit, že hodnoty roku 2018 byly několikanásobně nižší než hodnoty předchozího roku.



Graf 18: Rentabilita tržeb (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 5. 6 Ukazatele zadluženosti

V této části budou srovnány ukazatele zadluženosti, do nichž patří především celková zadluženost, míra zadluženosti a koeficient samofinancování. Z důvodu neevidovaných nákladových úroků u některých ze společností zde chybí srovnání úrokového krytí, jež udává, kolikrát převyšuje EBIT nákladové úroky.

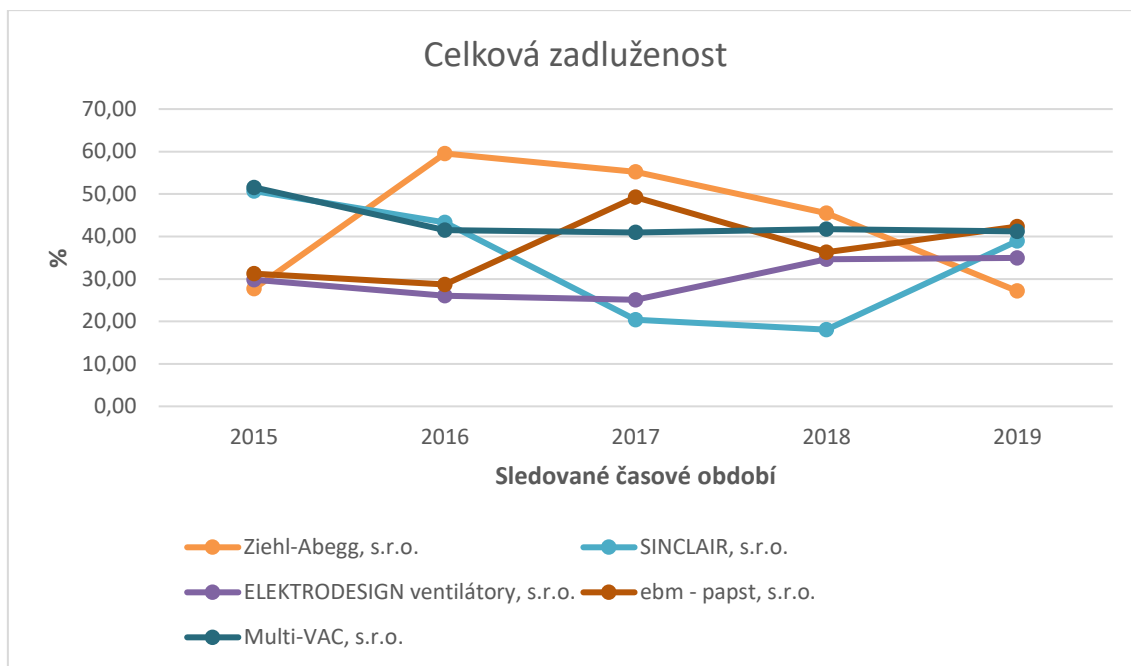
Celková zadluženost

Následující tabulka zobrazuje procentuální vyjádření zadluženosti vybraných společností. Tato zadluženost je dána poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům ve společnosti.

Tabulka 24: Celková zadluženost (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Celková zadluženost (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	27,73	59,54	55,22	45,53	27,14
SINCLAIR s.r.o.	50,70	43,31	20,39	18,06	38,95
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	29,82	26,04	25,10	34,64	34,96
ebm - papst, s.r.o.	31,25	28,70	49,24	36,27	42,34
Multi-VAC, s.r.o.	51,56	41,52	40,93	41,74	41,20

Ačkoliv prvotní nárůst celkové zadluženosti u společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. v roce 2016 postupně klesá, i přes klesající tendenci dosahovala právě v roce 2016 celkově nejvyšších hodnot. Na základě zjištěných skutečností lze říct, že byla nejvíce zadluženou společností. Z pozice nejzadluženějšího ekonomického subjektu se však postupným snižováním svých závazků a tím i zadluženosti stala v roce 2019 nejméně zadluženou, a naopak dosahovala nejlepších výsledků a dokázala snížit hodnotu zadluženosti o více než polovinu. Vysoké meziroční rozdíly lze vyčíst i u společnosti SINCLAIR, s.r.o., jejíž průběh naopak značí postupné snižování, kdy v roce 2018 a 2018 dosahuje nejnižších hodnot ze všech firem. V roce 2019 však klesající tendence vystřídá vysoký nárůst a hodnota celkové zadluženosti se zdvojnásobí.



Graf 19: Celková zadluženost (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Míra zadluženosti

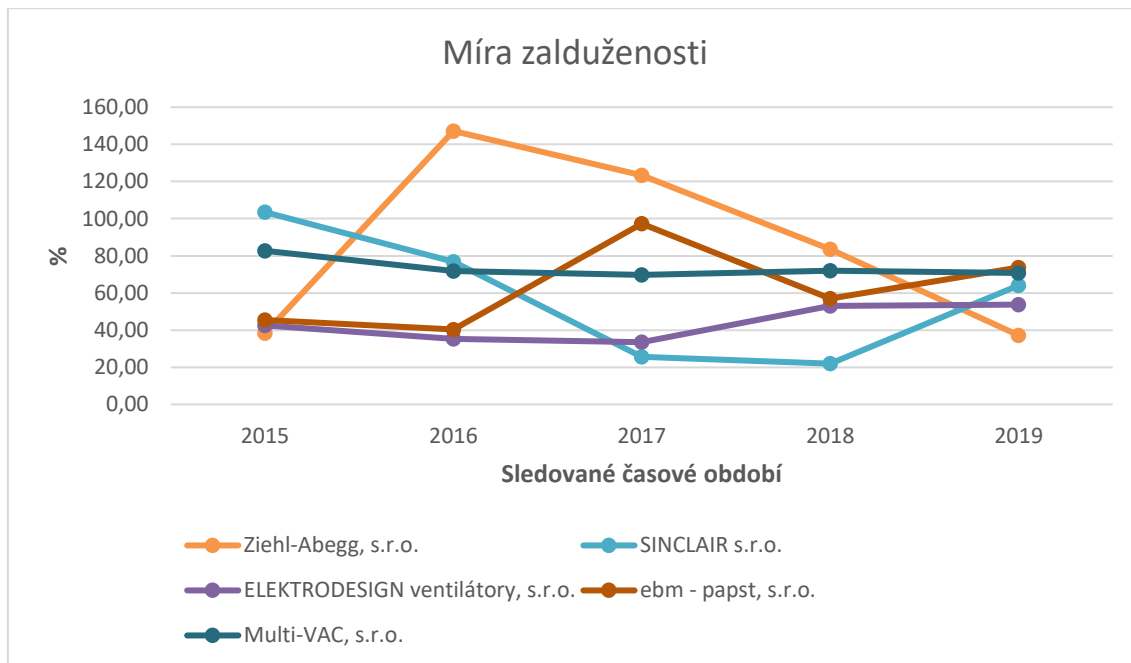
Míra zadluženosti zobrazuje, v jakém poměru jsou v procentuální vyjádření cizí zdroje a vlastní kapitál.

Tabulka 25: Míra zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Míra zadluženosti (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	38,37	147,18	123,31	83,58	37,25
SINCLAIR s.r.o.	103,51	76,83	25,71	21,97	64,08
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	42,49	35,20	33,51	53,01	53,74
ebm - papst, s.r.o.	45,50	40,37	97,29	57,09	73,72
Multi-VAC, s.r.o.	82,70	71,88	69,74	71,93	70,84

Při prvním pohledu lze vidět jistou podobu s křivkami z předchozího grafu celkové zadluženosti. Z uvedených dat lze usoudit, že nejstabilnějších hodnot dosahovala společnost Multi-VAC, s.r.o., jejíž míra zadluženosti se meziročně lišila o pouhé jednotky procent. Nejvyššího meziročního rozdílu v roce 2016 dosáhla společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jejíž míra zadluženosti vzrostla téměř čtyřnásobně z 38,37 % na 147,18 %. Z prvotní nejnižší hodnoty v roce 2015 se tak v roce 2016 stala společností s nejvyšší mírou zadluženosti a nabyla tak i pozice nejvíce zadluženou společností za celé sledované

období. Postupným snižováním míry zadluženosti se nakonec společnost Ziehl-Abegg, s.r.o. stala v roce 2019 s pouhými 37,25 % nejméně zadluženou firmou.



Graf 20: Míra zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Koeficient samofinancování

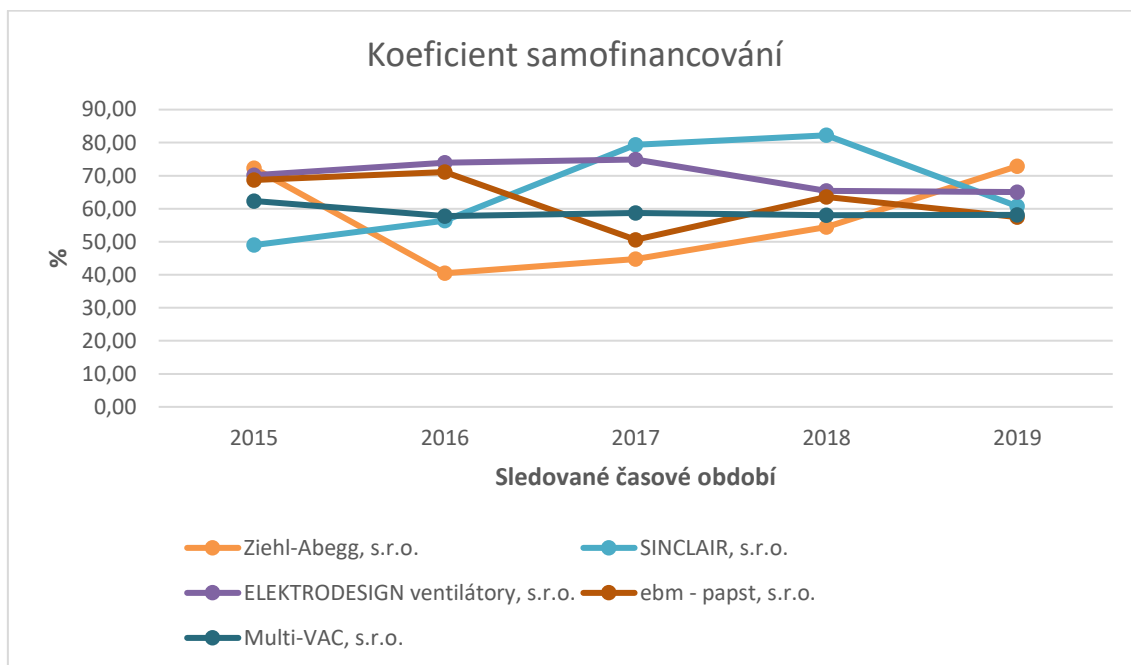
Obraz o finanční struktuře a dlouhodobé finanční stabilitě vyjadřuje ukazatel koeficient samofinancování. Níže jsou uvedeny vypočtené hodnoty za sledované období 2015 až 2019. Obecně se doporučuje hodnota vyšší než 50 %.

Tabulka 26: Koeficient samofinancování (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

Koeficient samofinancování (%)	2015	2016	2017	2018	2019
Ziehl-Abegg, s.r.o.	72,27	40,46	44,78	54,47	72,86
SINCLAIR s.r.o.	48,98	56,37	79,31	82,23	60,78
ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	70,18	73,96	74,90	65,36	64,04
ebm - papst, s.r.o.	68,67	71,11	50,61	63,54	57,43
Multi-VAC, s.r.o.	62,34	57,77	58,70	58,03	58,17

Při srovnání grafického znázornění s údaji celkové zadluženosti lze spatřit téměř inverzní zobrazení. Oproti grafu celkové zadluženosti, kde společnost Ziehl-Abegg, s.r.o. nabývala vysokých hodnot, zde nabývá nejnižší hodnoty v roce 2016. V dalších letech

má již rostoucí tendenci. Naopak si lze všimnout vysokých hodnot v letech 2017 a 2018 u společnosti SINCLAIR, s.r.o., které se pohybovaly kolem hranice 80 %. Nejnižší hodnoty meziročních vykazuje společnost Multi-VAC, s.r.o., jejíž hodnoty se liší pouze v řádu jednotek procent, maximálně však o 4,57 %.



Graf 21: Koeficient samofinancování (Zdroj: vlastní zpracování dle (25))

3. 1. SWOT analýza

Mezi základní metody strategické analýzy řadíme SWOT analýzu. Tato metoda hodnotí vnitřní a vnější faktory, jež ovlivňují úspěch organizace.

Tabulka 27: SWOT analýza společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Silné jméno na trhu</p> <p>Získaná různá ocenění</p> <p>Dodržování podmínek u získaných norem ISO</p> <p>Špičková kvalita výrobků</p> <p>Stabilní zázemí společnosti</p> <p>Dlouhodobě dobré vztahy s odběrateli</p> <p>Dlouholetá tradice</p> <p>Finanční stabilita společnosti</p> <p>Široký sortiment výrobků</p>	<p>Nízký počet zaměstnanců na prodejním oddělení</p> <p>Nedostatečná reklama</p> <p>Závislost na dodávkách od mateřské společnosti</p> <p>Pozdní úhrady faktur od odběratelů</p>
Příležitosti	Rizika a hrozby
<p>Nové normy ohledně větracích systémů ve firmách a halách</p> <p>Nové dotační programy</p> <p>Investice do nových technologií</p> <p>Vstup na novou oblast trhu a získání nových odběratelů</p> <p>Získání veřejné zakázky</p> <p>Rozšíření výroby</p> <p>Přechod na Průmysl 4.0</p>	<p>Pokles poptávaného zboží</p> <p>Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</p> <p>Ukončení spolupráce s dlouholetými obchodními partnery</p> <p>Posílení postavení konkurence na trhu</p> <p>Rostoucí ceny vlivem modernizace</p> <p>Nástup ekonomické krize</p>

3. 2. Shrnutí současného stavu v analytické části

V analytické části bylo provedeno srovnání vybrané společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. a jejich konkurentů ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o., Multi-VAC, s.r.o., SINCLAIR, s.r.o. a ebm-papst, s.r.o. za sledované období 2015 až 2019. Celkově se vybraná společnost v porovnání umístila velmi dobře a její výsledky

Prvotní srovnání se týkalo údajů a ukazatelů tržeb a zaměstnanců. Vývoj tržeb má sice rostoucí tendenci, v porovnání s tržbami ostatních firem, jejich výše však nepatří mezi nejvyšší, spíše na opak. V roce 2015 dosahovala hodnoty 202 278 Kč, postupně vzrostla na 356815 Kč v roce 2019. Nejvyšších hodnot dosáhla společnosti SINCLAIR, s.r.o., jejíž tržby nabývají i dvojnásobné hodnoty.

V nižších číslech se pohybuje také v počtu zaměstnanců oproti ostatním společnostem. Velikostně patří mezi malé podniky, což dokazuje také při srovnání s ostatními konkurenty. Společnost SINCLAIR, s.r.o., jež zaměstnává nejvíce pracovníků, nabízí 6krát více pracovních možností než vybraná firma Ziehl-Abegg, s.r.o. Od roku 2015 zaměstnává přes 60 zaměstnanců a vývoj je i nadále rostoucí. To stejné platí i pro společnost Ziehl-Abegg, s.r.o., jež má v roce 2015 sice 10 zaměstnanců, jejich počet v roce 2019 navýšili na 14 zaměstnanců. S nízkým počtem zaměstnanců souvisí také celková výše osobních nákladů, jež také společnost eviduje jedny z nejnižších. Naopak v přepočtu celkových nákladů na jednoho zaměstnance dosahuje nejvyšších čísel za celé sledované období. Vybraná společnost v grafickém zobrazení se pohybuje v horní polovině a v průměru vynaložila kolem 1 milionu Kč. Naopak společnost SINCLAIR, s.r.o., jež zaměstnává nejvíce zaměstnanců, dosahuje nejnižších hodnot nákladů v přepočtu na jednoho zaměstnance.

Údaje týkající se likvidity, konkrétně běžné a pohotové, jsou vývojově velmi podobné. Jejich prvotní hodnota v roce 2016 rapidně klesla o více než polovinu, poté však křivka nabírá rostoucí směr a postupně až do konce sledovaného období se sledovaný údaj zvyšuje. V případě okamžité likvidity společnost nepřekročila hodnotu 0,5. I zde, stejně jako u předchozích typů likvidity, v roce 2016 zaznamenala pokles oproti předchozímu roku, kdy okamžitá likvidita klesla z 3,23 na hodnotu 1,162. V následujícím roce 2017 již hodnota vzrostla, a i další roky nabývá křivka rostoucí tendenci. Kromě roku 2016,

kdy hodnota klesla na 1,162, společnost Ziehl-Abegg, s.r.o. nepřekročila doporučený interval hodnot.

V rámci ukazatelů aktivity se společnost umísťuje mezi nejlepšími, případně patří mezi lepší polovinu. Toto tvrzení dokazují také nejlepší hodnoty týkající se doby obratu zásob a rychlosti obratu zásob. V obou případech společnost vykazovala nejlepší výsledky. Vysokých hodnot společnost dosahuje také v ukazateli týkající se obratu stálých aktiv. Zde se společností Multi-VAC, s.r.o. dosahují nejvyššího umístění křivek v grafickém znázornění. Společnost také hradí své závazky včas a doba od přijetí faktury až po její úhradu se postupně po prvotním vzrůstu snižovala až na téměř 20 dnů. Naopak vydané faktury jsou dlužníky uspokojeny v rozmezí 50 až 60 dnů, tudíž stále včas.

Nejlepších výsledků dosáhla společnost také v rentabilitě vlastního kapitálu a rentabilitě aktiv. V obou případech se hodnoty držely vysoko. Vysoký nárůst společnost evidovala v ukazateli ROE, jež dosahovala vysokého nárůstu, a i přes následný klesající trend se stále držela v nejvyšších hodnotách. I v ukazateli ROA společnost ukázala, že dokáže pracovat relativně stabilně, jelikož se hodnoty během pěti let pohybovaly pouze v 3% rozdílu. Zbývající společnosti vykazovaly vysoké rozdíly během let.

V analýze ukazatelů zadluženosti byl zjištěn skokový nárůst celkové zadluženosti i míry zadluženosti. Křivka téměř shodně kopíruje vývoj obou ukazatelů během celého sledovaného období. Tento velký nárůst byl způsoben velkou investicí finančních prostředků z cizích zdrojů. Nejlépe v celkové zadluženosti i míry zadluženosti se pohybovaly společnosti ELEKTRODESIGN, s.r.o. a SINCLAIR, s.r.o. Hodnoty zjištěné z analýzy koeficientu samofinancování jen shodně dokázaly, že vysokým zadlužením klesl tento koeficient z původních 72 % v roce 2015 na 40 %. I v roce 2017 se stále držel po doporučenou hodnotou 50 %. Postupným snižováním dluhu se společnost dokázala umístit v posledním roce na nejlepší pozici s 72 %.

4. NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě dat získaných z analytické části a srovnání podniku s konkurenty jsou v této kapitole předloženy návrhy, jež mohou napomoci zlepšit výkonnost společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o. Postupně budou rozvedeny návrhy týkající se především řízením pohledávek, péče o zaměstnance, řízením skladových zásob aj.

4. 1. Řízení pohledávek

Jedním ze slabých míst se z provedené analýzy zdají být vysoké pohledávky z obchodních vztahů, z nichž, dle dat z účetní závěrky, jsou v některých letech řádově i desítky procent po splatnosti. S uspokojením pohledávek od dlužníků souvisí i úhrada závazků společnosti. Tzv. druhotná platební neschopnost je zapříčiněna právě nízkými finančními prostředky, které společnost eviduje v pohledávkách a kterými by v případě úhrady od dlužníků mohla hradit své závazky.

Použitím vhodného stylu řízení pohledávek lze snížit hodnoty běžné a pohotové likvidity, které společnost udržuje na vyšší hodnotě, než je potřeba. Výše pohledávky jako součást výpočtů pro běžnou a pohotovou likviditu, tak může ovlivnit hodnotu těchto ukazatelů.

Vhodným využitím informačních systémů, jež poskytují potřebné informace o spolehlivosti případného dlužníka, společnost může předejít problematické pohledávce. Je možné využít různé portály vytvořené právě pro tento účel. Mezi ně můžeme zařadit např. systém ARES, do něhož není přístup zpoplatněn (25), nebo Centrální registr dlužníků České republiky, případně i známý registr dlužníků od společnosti SOLUS. Žádost o výpis z tohoto systému a také jeho zaslání je zpoplatněno dle způsobu doručení. Je možné tuto žádost vyřídit přes zaslání SMS zprávy, mobilní aplikaci či písemné doručení třetí straně. Ceny žádostí prostřednictvím mobilních telefonů jsou obsaženy v následující tabulce. Písemná žádost je zpoplatněna 270 Kč za písemný výpis. (36)

Tabulka 28: Poplatky žádosti o výpis z registru SOLUS (Zdroj: vlastní zpracování dle (36))

	Cena za SMS s mobilní aplikací SOLUS	Cena za SMS bez mobilní aplikace SOLUS
Objednávací SMS	Cena běžné SMS dle tarifu operátora	Cena běžné SMS dle tarifu operátora
První SMS obsahující výpis	99 Kč	99 Kč
Druhá a každá další SMS obsahující výpis	30 Kč	99 Kč

4. 1. 1 Zajištění pohledávky

K předcházení problémové pohledávky lze využít také správné zajištění pohledávky. Společnost v obchodních podmínkách uvádí několik zajišťovacích prostředků. Jsou jimi např. institut vlastnického práva, jež říká, že společnost může s majetkem nakládat jako s vlastním do doby, než dlužník uhradí fakturu, platba záloh nebo vyžádání úhrady celé faktury předem, ručení třetí stranou či úroky z prodlení. Některé z těchto možností budou dále blíže specifikovány.

Zvýšení smluvní pokuty

Potíže s pozdním uspokojením od dlužníka může částečně řešit zvýšení smluvní pokuty. Ačkoliv smluvní pokuta je stanovena ve výši 0,05 % z dlužné částky, jejím zvýšením ne hodnotu 0,1% % by byli dlužníci nepřímě motivováni k včasné úhradě. Tento prostředek jsem vybrala z důvodu finanční nenáročnosti v případě aplikování do dokumentů. Oproti nákladům na soudní výlohy a jejich časovou náročnost, jsou zajišťovací instituty výhodné, a především předchází vzniku nenadálé události.

Ručení třetí stranou

Dále navrhuji zabývat se možností ručení třetí stranou v případě, že dlužník nebude schopen hradit své závazky včas. Navrhuji zařadit do smluv případně obchodních podmínek klauzuli o převedení závazku na třetí stranu, nebude-li dlužník schopen uspokojit věřitele do 3 měsíců od data splatnosti na vydaném daňovém dokladu.

4. 1. 2 Vymáhání pohledávek

Společnost má uzavřenou smlouvu s pojišťovací společností Coface, s.r.o., jež se zabývá pojištěním pohledávky a v případě, kdy dlužník nebude schopen dostát svým závazkům, také jejím vymáháním. Dle výše kreditního indexu firmy se odvíjí i případné riziko spojené s uzavřením obchodu. Kreditní informace poskytují informace o platební morálce vybrané společnosti, její klíčové finanční ukazatele, hodnocení společnosti a skóre, jež vyjadřuje pravděpodobnost úpadku během následujících 12 měsíců od doby, kdy byla výše tohoto kreditu stanovena. Společnosti doporučuji nadále pokračovat v této spolupráci. (37)

4. 2. Řízení skladových zásob

Z provedené analýzy vyplynulo, že si společnost stojí velmi dobře v případě řízení zásob. Její skladovací systém efektivně vytváří požadavky na dodání zboží na sklad v takovém okamžiku a především množství, které zajistí, že položky se nebudou skladovat zbytečně dlouho a budou v brzké době spotřebovány. Tento proces řízení zásob je velmi účinný, což potvrzují i hodnoty ukazatelů doby obratu zásob, jež oproti konkurenci dosahovaly nejnižších hodnot a po celou dobu sledovaného období nadále klesaly. Naopak vysokých hodnot dosáhla společnost v případě vývoje ukazatele rychlosti obratu zásob. Zde se rostoucím trendem vyšplhala na nejlepší pozici. Věřím, že správné řízení skladových zásob, jež jsou využívány efektivně a podnik tak nemusí evidovat vysoké náklady na jejich uskladnění, zajišťuje společnosti jistou výhodu oproti konkurenci. V případě, že společnost bude muset objednat vybraný produkt pro zákazníka od mateřské společnosti, bude moci si vlivem zkrácené doby obratu domluvit případný dovoz i jiného zboží, které by bylo potřeba naskladnit. Spojením konkrétní objednávky a objednávky na doplnění skladu se tak sníží náklady pro konečného zákazníka za dopravu ze zahraničí. Dle mého názoru není potřeba upravovat řízení zásob, doporučuji tedy nadále dodržovat procesy tak, jak byly nastaveny.

4. 3. Péče o zaměstnance

Ačkoliv společnost eviduje nejvyšší osobní náklady na jednoho zaměstnance, dosahuje druhé nejvyšší hodnoty tržeb přepočítaných na jednoho zaměstnance. Zaměstnanec, jenž bere práci jako prostředek k získání požadované mzdy, není vnitřně spokojený a nedosahuje takových výsledků, jako zaměstnanec, jehož práce naplňuje a baví.

Z analýzy je patrné, že osobní náklady na zaměstnance dosahují vysokých hodnot. S vysokými náklady souvisí i vysoké finanční ohodnocení, jež zaměstnanci za vykonanou práci náleží. Využití pouze vnější motivace, v tomto případě mzdy, neodkáže v zaměstnanci zvýšit loajalitu k firmě. Při nabídce vyšší mzdy od konkurence by neváhal tuto nabídku přijmout. Proto je vhodné pečovat o své zaměstnance a podporovat jejich aktivní přístup k práci a zvýšit tak pro něj hodnotu práce ve firmě, v níž práci vykonává. Následně budou předloženy návrhy dle jejich finanční zátěže pro firmu.

4. 3. 1 Možnost využití home office

Většina zaměstnanců k práci využívá především služební notebook a informační systémy, do nichž mají zpřístupněný vzdálený přístup. Lze je kontaktovat na služební mobilní telefon a není tedy nutné, aby museli být osobně v kanceláři každý den. Oblíbeným způsobem nefinančního benefitu se stala občasná práce z domu a získává si tak čím dál větší oblibu u zaměstnanců. Tento benefit je vhodný, pokud má zaměstnavatel jistotu, že nebude zneužit a zaměstnanci budou i nadále vykonávat práci v takové míře, jako kdyby byli osobně přítomni v kanceláři. Výhoda pro zaměstnance spočívá především ve větším pohodlí a ušetřeném času, jež by strávili na cestách. Zaměstnavatel tímto benefitem může podpořit rodinný život zaměstnance, jelikož by tak mohl trávit více času doma s rodinou, i když by zároveň pracoval. Pro zaměstnavatele se tím v malé míře sníží spotřeba energie, jež by byla využita na nabíjení notebooků, osvětlení v kancelářích, případně spotřeba vody. Je tedy výhodná pro obě smluvní strany. Jako vhodnou četnost navrhuji tři až čtyři dny v měsíci, kdy by zaměstnanec po předchozí domluvě mohl využít této možnosti pracovat z domu.

4. 3. 2 Zavedení MultiSport karty

Při dlouhodobém sezení u pracovního stolu je nutné starat se o zdravotní stav svých zaměstnanců. Kromě kvalitního nábytku a ergonomických kancelářských židlí, jimiž jsou kanceláře vybaveny, je vhodné zabývat se také aktivním využitím volného času po pracovní době. Dalším návrhem je tedy zavedení tzv. multisportky. MultiSport karta zajišťuje 1x denně volný vstup či slevy z ceny u smluvních podniků, kde lze kartu využít. Jak již název napovídá, jedná se o podporu pohybu a zdraví, proto drtivá většina podniků jsou sportovní organizace různého zaměření. Lze je využít od vyložené sportovních aktivit, jakými jsou posilovny, skupinové lekce cvičení či různých sportů, po spíše zábavné aktivity, např. bowling či minigolf. Kromě aktivních činností lze kartu využít

i na odpočinek a zklidnění se po náročném pracovním dni. Lze si zajistit vstup do solných jeskyní či využít procentuální slevu ze vstupného na wellness aktivity.

Cena MultiSport karty se odvíjí od způsobu úhrady. Není tedy vydávána pod jednotnou paušální částkou pro všechny firmy, které o ni žádají bez ohledu na způsoby příspěvků. Vedení MultiSport karty není daňově uznatelným nákladem. Existuje však možnost různých kombinací příspěvků na tuto kartu od zaměstnavatele. Je možné ji nabízet pro zaměstnance zcela zdarma se 100% příspěvkem od zaměstnavatele, zaměstnanec ji může hradit v plné výši sám formou srážky ze mzdy, případně existují různé modely spolufinancování, jež je potřeba domluvit přímo se společností MultiSport Benefit s.r.o. Nejjednodušší způsoby úhrady, tedy financování celé částky buď zaměstnancem, nebo zaměstnavatelem, jsou zapsány v následující tabulce. (38)

Tabulka 29: Cena MultiSport karty podle způsobu úhrady (Zdroj: vlastní zpracování dle (38))

Výše příspěvku od zaměstnavatele	Cena MultiSport karty
100 % hodnoty	670 Kč
0 % hodnoty	950 Kč

Ve většině sportovních center se 1h cvičení, případně 1 lekce, pohybuje v rozmezí 100 až 150 Kč za lekci. V případě spíše zábavních činností MultiSport karta zajišťuje 1 h zdarma. Bude-li zaměstnanec aktivně tuto kartu využívat alespoň 2x týdně, i v případě úhrady celé hodnoty karty zaměstnancem se stále investice do ní vyplatí.

4. 3. 3 Relax room

Nejen s fyzickým zdravím souvisí výkon pracovníka. Je potřeba starat se i o psychickou stránku zaměstnance. Při uzavírání kontraktů ne vždy jde vše podle plánů a zaměstnanec vydá spoustu energie, jež mu může chybět po zbytek pracovní doby, nebo může být frustrovaný z neúspěšné komunikace s klientem. Zaměstnanci pracují v tzv. open space kancelářích, jež nejsou rozděleny do místností, ale všichni obývají jeden velký prostor. Takové pracovní prostředí může být poněkud náročné a hlučné. Vhodným způsobem, jak z této atmosféry uniknout, je vytvoření relaxačního koutku, jež by byl umístěn mimo tuto kancelář. Vytvoření klidného a tichého koutku může zaměstnanci dopomoci k rychlému odpočinku, vypítí kávy mimo svoji pracovní plochu či jen dopomoci od unavených očí, které se několik hodin soustředí na pracovní plochu na počítači. Jako výbava se často

doporučuje sedací vak, případně pohodlné křeslo, v němž se zaměstnanec uvolní a změní tak i polohu při sezení.

4. 3. 4 Občerstvení na pracovišti

Společnost se snaží zaměstnancům dopřát občerstvení, proto je k dispozici plně automatický kávovar a dostatek pitné balené vody. Společnost o své zaměstnance pečuje i v letních dnech, kdy teploty šplhají až k tropickým hodnotám. Kvalitní nápoje však nestačí v podzimních dnech, kdy se zvyšuje výskyt respiračních onemocnění a nachlazení. Bylo by vhodné podporovat zdraví menším občerstvením na pracovišti, jež by obsahovalo ovoce s vysokým obsahem vitamínů, které pomohou zvýšit přísun potřebných živin. Také poslouží jako zdravá svačina, po níž se zaměstnanec bude cítit fit a tělo nebude vydávat přebytečnou energii na trávení jako v případě méně zdravých chlebičků či těžkého oběda. V letním období naopak doporučuji různé ledové či iontové nápoje, jež zaměstnance osvěží. Vhodným dnem pro poskytování navrhované zdravé svačiny může být středa, jež by tímto způsobem mohla narušit stereotyp klasického pracovního týdne.

4. 4. Industry 4.0

Není záhadou, že se průmysl vyvíjí a mění. Od parního pohonu lidstvo přešlo k využívání montážních linek a masové výroby až k počítačové revoluci a digitalizaci. Trendem posledních let se stává přerod z automatizace, kdy je zařízení stále ovládané pracovníky, na optimalizování a automatizování činností využitím umělé inteligence. Ačkoliv využívání autonomních robotů není v operativních plánech zatím obsaženo, některé kroky k přechodu na Průmysl 4.0 společnost podnikla již v uplynulých letech. Postupnou digitalizací a propojením různých systémů tak získala rychlejší a přehlednější přístup k důležitým informacím.

I přes zvýšení automatizace a kvalitní zpracování ERM systémů, které poskytují nejen přehled nad různými činnostmi, ale dokáže zpracovat i různé analýzy pro budoucí rozhodování, stále se u jistých procesů dodržuje stejný postup beze změny oproti minulým rokům. Jedním z těchto procesů je vyřízení objednávky. V dnešních dnech obchodní zástupce se zákazníkem po jednání předloží konkrétní návrh, který zákazník obdrží v e-mailu a který v případě spokojenosti odsouhlasí a zašle zpět s potvrzenou objednávkou. Právě tento e-mail od zákazníka prodejce zpracuje a předá dále již k řešení.

Touto komunikací a přeposíláním může prodejce strávit delší dobu, proto by bylo vhodné vytvořit centrální místo v systému, kam by se potvrzené objednávky od zákazníků automaticky samy přesouvaly.

Postup by byl následující. Zákazník s obchodním zástupcem projedná požadavky, dle jeho potřeb mu bude předložen návrh s produkty, jež je možné využít a nainstalovat a které budou splňovat technické požadavky. V e-mailu, jež zákazník obdrží s konečnou nabídkou a případnou smlouvou o dílo, by byl také automatický odkaz na odeslání objednávky ke zpracování. Samozřejmostí by byl kontrolní krok, kde by zákazník opět musel potvrdit souhlas, aby nedocházelo k omylům a odeslání z nedopatření. Tímto odesláním by se vytvořil nový záznam v systému propojeném s výrobním oddělením a skladem, který by obsahoval základní údaje o objednateli, přesné údaje ze smlouvy (konkrétní technické údaje o produktu, č. smlouvy sloužící i jako evidenční číslo v objednávkovém systému). Propojením se skladovými zásobami a systémem by se dalo zjistit, zda je položka na skladu, případně se bude muset objednat, v jaké fázi objednávka je a jiné dílčí činnosti. Zároveň při zpřístupnění těchto informací pro obchodní zástupce, budou vědět v jaké fázi se objednávka nachází a zda byl kontrakt dokončen. Sloužil by tím pádem i jako zpětná vazba pro zainteresované oddělení ve firmě. Tento systém by mohl být vytvořen pracovníky z IT, kteří by vytvořili nové rozhraní, které by propojovalo právě objednávky s ERP systémem, případně by se dalo vytvořit propojení ve stávajícím systému.

Vynecháním jednoho kroku a odesláním objednávky přímo kompetentnímu oddělení se zkrátí doba k vyřízení. Automatickým vyplněním údajů z objednávkového dokumentu se dále eliminuje počet případných chyb a chybných zadání. Výhoda spočívá také v usnadnění práce, a především efektivnějším řízením části podnikové logistiky.

4. 5. Reklama

Společnost prodává zboží přes zprostředkovatele tzv. B2B prodejem a nesoustředí se na konečného spotřebitele. Tímto způsobem je konečný zákazník ochuzen o aktivní vyhledávání produktů z oblasti vzduchotechniky a automotive na základě reklamy, která jej zaujme. Největší propagací se každoročně stává účast na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. I když se jedná o jednu z největších událostí pořádaných v Brně, spousta konečných zájemců se nemůže dostavit a firma tím ztrácí potenciální klienty. Je vhodné

více se zaměřit na tzv. B2C prodej a využít propagaci značky a začít prezentovat kvality, jež může nabídnout i zákazníkům z řad menších podnikatelů. Společnost využívá sociálních sítí, které jsou blízké mladé generaci a spravuje vlastní kanál na platformě YouTube, na němž má přes 1,3 tisíce sledujících. Aktivní je také na portále LinkedIn.cz, jenž je největší profesní síť na internetu a kde společnosti a zaměstnanci zakládají své profily. Zde může společnost aktivně vyhledávat případné informace a kontakty nejen o zájemcích o práci ale také případné zájemce o spolupráci.

Ne všichni jsou aktivní a internetu a sledují různé webové portály. Zájem o tištěné časopisy Vhodnou formou by byl rozhovor případně článek v odborném časopisu. Strategicky výhodnou reklamou by mohla být inzerce v časopise Forbes, který si pravidelně kupuje, případně čte na internetu desetitisíce až statisíce čtenářů, kteří se dle analýzy společnosti Forbes vyznačují vysokou bonitou a zájmem o podnikání a aktuální trendy. Společnost nabízí mnoho variant způsobů uvedení reklamy od základních a nejlevnějších tzv. leaderboardu na webových stránkách, reklamní banner v článku, případně dražší verzi reklamy, kam spadá krátce zpracované vybrané téma z různých úhlů pohledu, autentický článek či rozhovor, nebo firma může využít finančně náročnějších variant a stát se partner některého z žebříčků (např. 30 pod 30, nejlepší investoři Česka, Nejlepší topmanažeri a topmanažerky Česka aj.) nebo může vytvořit vlastní mikro stránku na webovém portálu forbes.cz. Následující tabulka obsahuje zúžený výběr typů reklam.

Tabulka 30: Cena reklamy na webových stránkách www.forbes.cz (Zdroj: vlastní zpracování dle (39))

Název	Obsah reklamy	Umístění	Cena
Leaderboard	statický obrázek, animovaný GIF	nahoře ve středu všech stránek	700 Kč za tisíc kliků na reklamu
Branding	statický obrázek, animovaný GIF	nahoře a po stranách stránky	850 Kč za tisíc kliků na reklamu
Advoice	krátké sdělení prezentující služby firmy	mezi dalšími reklamami na ploše stránky	90 000 Kč
Brnadvoice	Autentický článek, rozhovor, vysoký profesní standart	přes celou stranu	180 000 Kč
Partner žebříčku	Statický obrázek, animovaný GIF	nahoře a po krajích strany	od 250 000 Kč
Microsite (partner speciálu)	speciální mikrostrana, možnost interaktivních prvků (kvízy, testy)	přes celou stranu	od 500 000 Kč

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala rozбором a hodnocením výkonnosti vybrané obchodní společnosti s ručením omezeným Ziehl-Abegg, s.r.o. pomocí metody benchmarking. Hlavním cílem práce bylo provedení analýzy podniku a následné srovnání údajů s konkurencí. Pomocí těchto srovnání bylo možné zjistit, na jaká místa by se měl podnik zaměřit a které by se měl snažit zlepšit, aby tak eliminoval slabá místa a předcházel případným vznikům dalších slabých míst, které by mohly bránit ve výkonnosti společnosti. Výběr konkurentů byl proveden na základě stanovení primárních požadavků. Hlavním kritériem pro výběr konkurentů bylo stejné zaměření dle označení CZ-NACE, konkrétně se jednalo o NACE 4669 - Velkoobchod s ostatními stroji a zařízeními. Dalšími kritérii bylo stanovení ekonomického subjektu podnikajícího v České republice, stejná právní forma, tedy společnost s ručením omezeným a dílčí podobné obchodní zaměření. Z vybraných společností, jež tyto a další kritéria splnily, byly vybrány společnosti ebm-papst, s.r.o., SINCLAIR, s.r.o., ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o. a Multi-VAC, s.r.o.

Provedenou analýzou všech společností bylo zjištěno, že ačkoliv vybraná společnost patří v počtu zaměstnanců mezi nejmenší, její procesy jsou propracované a fungují velmi efektivně, jak dokázaly výsledky ukazatele doby obratu zásob a rychlost obratu zásob. Za celé sledované období se dokázala udržet na nejlepších hodnotách pro daný ukazatel. Společnost předčila většinu konkurentů také v oblasti zisku. Ačkoliv se z celkového hlediska zisku společnost pohybovala v nejnižších hodnotách, v přepočtu na jednoho zaměstnance hodnota v porovnání s konkurenty vzrostla na druhé nejlepší umístění. Nelze tedy jednoznačně říct, že větší společnosti mají jistotu větších zisků. I přes velmi dobré umístění bylo společnosti doporučeno zabývat se zlepšením pracovního klimatu a větší péčí o zdraví zaměstnanců.

Pomocí ukazatelů likvidity byly zjištěny zbytečně vysoké hodnoty běžné a pohotové likvidity. Je tedy vhodné snížit část oběžných aktiv. Snížením držení oběžných aktiv se budou moci investovat finanční prostředky, které by byly vázány právě ve vysokých pohledávkách nebo zásobách. Z bližší analýzy pohledávek byla zjištěna velká část neuhrazených faktur včas, proto bylo v části návrhů předloženo doporučení více se zabývat řízením pohledávek. Konkrétně bylo navrženo zvýšení zálohových faktur

u nových zákazníků, s nimiž společnost v minulost neobchodovala a nezná tedy jejich platební morálku a způsoby.

V době, kdy byla diplomová práce vytvořena, společnost byla ovlivněna nenadálými událostmi, jež se objevily s rozšířením nemoci SARS-CoV-2, která způsobila celosvětovou krizi a útlum podnikání. I přes tyto nepříjemnosti společnost nadále úspěšně podniká a snaží se udržet si své postavení na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

- [1] SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce. 2., přeprac. vyd.* Praha: Oeconomica ISBN 978-80-245-1212-9.
- [2] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada, 2009. s. 18. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [3] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [4] SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-3325-6.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [6] MARINIČ, Pavel. *Měření firemní výkonnosti.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. Edice učebních textů. ISBN 978-80-86730-11-0
- [7] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* Praha: Linde, 2009. s. 195. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [8] KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Marek ŠUSTA. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* Praha: Management Press, 2000. s. 85. ISBN 80-7261-032-5.
- [9] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
- [11] *Benchlearning a jeho účel* [online]. 2020 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://projekty.nidv.cz/projekty/aktualni-projekty-esif/267-strategicke-rizeni-a-planovani-veskolach-a-v-uzemich/1958>

- [12] TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, 2008. Business books. ISBN 978-80-251-1766-8.
- [13] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6
- [14] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. s. 75. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 115. ISBN 80-7179-453-8
- [18] TÓTH, Endre a Naděžda PETRŮ. *Strategické řízení podniku: (studijní texty předmětu)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2017. Educopress. ISBN 978-80-7408-151-4.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [20] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.
- [21] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5
- [22] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [23] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [24] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera. ISBN 80-7226-562-8

- [25] *ARES – ekonomické subjekty* [online]. Ministerstvo financí ČR, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- [26] *Registr ekonomických subjektů* [online]. Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- [27] *Domovská stránka Ziehl – Abegg s.r.o.* [online]. ZiehlAbegg, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.ziehl-abegg.com/cz/cs/>
- [28] *Obchodní rejstřík* [online]. Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [29] *Kurzy.cz - Kurzy měn, akcie, komodity, online zprávy* [online]. Kurzy.cz, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/vsnizena-sazba/>
- [30] *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.* [online]. ProfiŠOK, s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnictvivedeni.cz/index.php/da%C5%88ov%C3%A9p%C5%99izn%C3%A1n%C3%AD-volarsko.html>
- [31] *Ziehl-Abegg, s.r.o.* [online]. Ziehl-Abegg s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.ziehl-abegg.com/>
- [32] *SINCLAIR s.r.o.* [online]. SINCLAIR solutions s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.sinclair-solutions.com/cs/uvod/>
- [33] *Ebm-papst s.r.o.* [online]. ebm-papst s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.ebmpapst.cz/cs/info-center/info-center.html>
- [34] *ELEKTRODESIGN ventilátory s.r.o.* [online]. ELEKTRODESIGN ventilátory s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <http://www.elektrodesign.cz/>
- [35] *Multi-VAC, s.r.o.* [online]. Multi-VAC s.r.o., ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.multivac.cz/>
- [36] *SOLUS sdružení právnických osob* [online]. SOLUS, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/cenik-sluzeb/>
- [37] *Pojišťovací společnost Coface s.r.o.* [online]. Coface, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.coface.cz/>
- [38] *MultiSport* [online]. MultiSport ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>
- [39] *Proč inzerovat u nás?* [online]. Forbes.cz, ©2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: https://api.forbes.cz/specifikace-inzerce/web_kit_CZ%20V1.pdf?_ga=2.198003500.2024226170.1621030755-903106529.1615070794

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EFQM	European Foundation for Quality Management
TQM	Total Quality Management
ROCE	Return on Capital Employed
EVA	Economic Value Added
BSC	Balanced scorecard
PDCA	Plan-Do-Check-Act
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on sales
OR	Obchodní rejstřík
DO	Doba obratu
RO	Rychlost obratu
CRM	Customer Relationship Management
CPT	Cost per thousand
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
VOP	Všeobecné obchodní podmínky

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obr. 1: Základní rámec EFQM Modelu Excellence – verze 2013	15
Obr. 2: BSC jako strategický rámec	16
Obr. 3: Perspektivy konceptu Balanced Scorecard a jeho propojení s vizí a strategií podniku	17
Obr. 4: Typy benchmarkingu.....	20
Obr. 5: Cyklus PDCA.....	24
Obrázek 6: Logo společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o.....	38
Obr. 7: Organizační struktura společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o.....	39
Obr. 8: Logo společnosti SINCLAIR Global Group, s.r.o.....	50
Obr. 9: Logo společnosti ELEKTRODESIGN ventilátory, s.r.o.	51
Obr. 10: Logo společnosti ebm-papst, s.r.o.	51
Obr. 11: Logo společnosti Multi-VAC, s.r.o.....	53

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu obyvatel v České republice.....	40
Tabulka 2: Ekonomicky aktivní obyvatelstvo a míra nezaměstnanosti v ČR.....	40
Tabulka 3: Průměrná mzda v ČR	41
Tabulka 4: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob	42
Tabulka 5: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty	43
Tabulka 6: Vývoj míry inflace v ČR	43
Tabulka 7: Vývoj ukazatele tržeb společností.....	54
Tabulka 8: Vývoj zisku před daní a úroky	55
Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnanců	56
Tabulka 10: Celkové osobní náklady	57
Tabulka 11: Osobní náklady na jednoho zaměstnance	59
Tabulka 12: Tržby na jednoho zaměstnance	60
Tabulka 13: Běžná likvidita.....	61
Tabulka 14: Pohotová likvidita	63
Tabulka 15: Okamžitá likvidita	64
Tabulka 16: Doba obratu zásob.....	65
Tabulka 17: Rychlost obratu zásob	66
Tabulka 18: Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	67
Tabulka 19: Doba obratu závazků z obchodních vztahů	69
Tabulka 20: Obrat celkových aktiv	70
Tabulka 21: Rentabilita vlastního kapitálu	71
Tabulka 22: Rentabilita celkových aktiv	72
Tabulka 23: Rentabilita tržeb	73
Tabulka 24: Celková zadluženost.....	75
Tabulka 25: Míra zadluženosti	76
Tabulka 26: Koeficient samofinancování	77
Tabulka 27: SWOT analýza společnosti Ziehl-Abegg, s.r.o.	79
Tabulka 28: Poplatky žádostí o výpis z registru SOLUS	83
Tabulka 29: Cena MultiSport karty podle způsobu úhrady.....	86
Tabulka 30: Cena reklamy na webových stránkách www.forbes.cz.....	90

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj míry inflace v ČR	44
Graf 2: Vývoj celkových tržeb společností	54
Graf 3: Vývoj zisku před daní a úroky	55
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců	57
Graf 5: Celkové osobní náklady	58
Graf 6: Osobní náklady na jednoho zaměstnance	59
Graf 7: Tržby na jednoho zaměstnance	61
Graf 8: Běžná likvidita	62
Graf 9: Pohotová likvidita	63
Graf 10: Okamžitá likvidita	64
Graf 11: Doba obratu zásob.....	66
Graf 12: Rychlost obratu zásob	67
Graf 13: Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů	68
Graf 14: Doba obratu závazků z obchodních vztahů	69
Graf 15: Obrat celkových aktiv	70
Graf 16: Rentabilita vlastního kapitálu	72
Graf 17: Rentabilita celkových aktiv	73
Graf 18: Rentabilita tržeb	74
Graf 19: Celková zadluženost.....	76
Graf 20: Míra zadluženosti	77
Graf 21: Koeficient samofinancování	78